



LES RESSORTS DU CONSENTEMENT SERVICIEL DANS LE NOUVEAU CAPITALISME COMMERCIAL

Mathieu Hocquelet

► To cite this version:

Mathieu Hocquelet. LES RESSORTS DU CONSENTEMENT SERVICIEL DANS LE NOUVEAU CAPITALISME COMMERCIAL. Sociologie. Université d'Evry Val d'Essonne, 2012. Français. NNT: . tel-01177037

HAL Id: tel-01177037

<https://shs.hal.science/tel-01177037>

Submitted on 16 Jul 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université d'Evry-Val-d'Essonne
U.F.R. de Sciences Sociales et de Gestion
Centre Pierre Naville

LES RESSORTS DU CONSENTEMENT SERVICIEL DANS LE NOUVEAU CAPITALISME COMMERCIAL

L'exemple des salariés de la grande distribution

Thèse de doctorat de Sociologie
Présentée et soutenue le 7 décembre 2012
Par Mathieu HOCQUELET

Sous la direction de M. Jean-Pierre DURAND

Jury :

M^{me} Béatrice APPAY, Professeur de sociologie, Chercheure au CNRS, CERLIS, Université Paris Descartes, *Rapporteuse*

M. Stéphane BEAUD, Professeur de Sociologie à l'École Normale Supérieure, Paris

M. Stephen BOUQUIN, Professeur de Sociologie à l'Université d'Evry-Val d'Essonne

M. Enrico COLLA, Professeur de Gestion, Marketing et Distribution Internationale à Novancia, Paris, *Rapporteur*

M. Jean-Pierre DURAND, Professeur de Sociologie à l'Université d'Evry-Val-d'Essonne, *Directeur*

M. Philippe MOATI, Professeur de Sciences Économiques à l'Université Paris Diderot

L'Université d'Évry Val d'Essonne n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Most attempts to describe the general development of modern thought tend to pay exclusive attention to the growth of rationalism. The result is a picture quite incompatible with historical facts and the world as we know it. In fact, this mechanized world, this abstract form of experience and thought by no means exhaust what we know of our surroundings. A complete view of the present situation will reveal the falsity of a one-sided emphasis upon rationalism; it will lead us to recognize that the intuitive, qualitative, concrete forms of thought which rationalism repudiates have by no means disappeared altogether.

Karl MANNHEIM, *Essays on the Sociology of Culture*, 1933 (in K. H. Wolff, *From Karl Mannheim*, Oxford University Press, 1971, p. 273).

REMERCIEMENTS

Par ces remerciements, je souhaite d'abord témoigner de ma profonde reconnaissance envers l'université française qui, tout comme ma famille, m'a donné l'opportunité d'entreprendre et d'achever un travail aussi éprouvant qu'enrichissant. Merci à tous ceux qui ont contribué, d'une manière ou d'une autre à l'accomplissement de cette thèse.

En premier lieu, je remercie l'ensemble de ceux qui se sont prêtés aux observations, aux entretiens, qui m'ont accordé de leur temps et ouvert des terrains d'enquête précieux. Merci aux employés, managers, délégués syndicaux, responsables des ressources humaines et dirigeants des entreprises enquêtées d'avoir, parfois en dépit d'appréhensions et après d'âpres négociations, accepté de répondre à mes questions et requêtes.

Ce travail de thèse n'aurait jamais été possible sans le support et l'entière confiance du Centre Pierre Naville et de ses membres dans chacune de mes démarches de recherche et d'enseignement. Je remercie particulièrement Réjane Vallée, Daniel Bachet, Thierry Pillon, Emmanuel Quenson et Evelyne Fabre.

Je remercie Jean-Pierre Durand, à la fois pour avoir grandement contribué à me donner le goût pour une sociologie critique et pour m'avoir accompagné durant cette recherche. Tout en me laissant une entière liberté dans mes choix empiriques et théoriques, il s'est montré particulièrement exigeant durant des phases aussi déterminantes que la rédaction.

Merci également à Béatrice Appay, Stéphane Beaud, Stephen Bouquin, Enrico Colla et Philippe Moati d'avoir accepté d'être les examinateurs de cette thèse.

Je remercie tous les chercheurs qui m'ont permis au cours de ces dernières années d'échanger, de débattre et d'enrichir mes connaissances et ma vision du monde, que soit lors des journées du réseau thématique 25 de l'AFS, des colloques « Jeunes et Société en méditerranée », des séminaires « Analyser la précarisation », des ateliers de *l'International Labour Process Conference* consacrés à la grande distribution ou du Réseau Interdisciplinaire de recherche sur les crises et mutations de la Distribution (RID).

Je tiens à remercier certains chercheurs qui m'ont accordé une attention ou une aide particulière que ce soit en début, en cours ou en fin de thèse : Sophie Bernard, Sylvie Monchatre, Robin Price, Steven Roberts, Irma Mathis, Rebekah Peeples Massengill, Marlène Benquet.

Merci également aux doctorants et jeunes (et moins jeunes) docteurs du Centre Pierre Naville : Alexandra Bonal, Claudia Zamora, Lucie Goussard, Laetitia Sibaud, Christophe Heil, Virginie Garcia, Marc Raffenne, Pierre Stéfanon, Mélanie Guyonvarch, Patient Gandaho, Guillaume Tiffon, Lydie Launay, Jan-Max Lipp, Romaric Vidal, Gaëtan Flocco, Stéphanie Gallioz, Elodie Ségal, Edgar Belmont. Les échanges que nous avons eus au cours de ces années m'ont été d'une grande utilité tout au long de ma recherche.

Merci à mes amis de longue date qui m'ont accompagné, ponctuant ces années universitaires de souvenirs mémorables. Merci en particulier à Daniel, Jean-Charles, Adèle, Violaine, Fabrice, Fanny, Olivier, Simon.

Merci à mes parents, à ma mère et mes frères, qui, tout en se demandant parfois ce que je pouvais faire de mes journées, ont tout fait pour que je puisse parachever cette thèse dans les meilleures conditions.

Enfin, je remercie de tout cœur Barbara pour son indéfectible amour (et sa grande patience) durant ces années de recherche. Je lui témoigne ma reconnaissance la plus profonde.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	7
TABLE DES MATIERES	9
INTRODUCTION GENERALE	15
Le virage après fordiste de la grande distribution	19
Rompre avec les catégorisations existantes	20
Structure de la thèse	26

PARTIE I. LE COMMERCE MODERNE :

ENTRE STRUCTURES HISTORIQUES ET ENJEUX NOUVEAUX

INTRODUCTION	31
CHAPITRE 1. L'ESPRIT ET LE CORPS DU CAPITALISME COMMERCIAL MODERNE.....	35
1. Marché et commerce moderne	38
1.1. Naissance du marché universel.....	40
1.2. La Grande distribution.....	43
1.3. Entre liberté du client et disparition du vendeur.....	46
2. Ethos de la grande distribution	52
2.1. <i>Self made man</i> et rêve américain	52
2.2. Conservatisme moderne	54
2.3. Faux égalitarisme.....	56
2.4. L'inspiration entrepreneurialiste chrétienne : entre culture rurale et foi.....	60
3. Principes Organisationnels	67
3.1. Capitalisme et marchandisation des services.....	68
3.2. L'empreinte de la première révolution commerciale	69
3.3. Employés sans valeur, droit du travail et contournement.....	75
3.4. Un salariat de service hybride et ignoble.....	80
CHAPITRE 2. UNE PERIODE DE BOULEVERSEMENTS	89
1. Le temps du monopole. Capitalisme commercial et structure d'encadrement de la main d'œuvre (1960-1995).....	93
1.1. De la formule de distribution à l'oligopole	94
1.2. Le coût élevé des pris bas.	102
1.3. Capitalisme commercial, éthique du contournement.	117
2. Restructurations : entre financiarisation, crise sectorielle et crise économique (1995-2011).....	128
2.1. Un virage radical	129
2.2. Internationalisation et <i>reengineering</i>	140
2.3. La législation, toujours	147

CHAPITRE 3. DU RISQUE FINANCIER AU DESENCHANTEMENT DU TRAVAIL	165
1. Division capitaliste du travail et financiarisation du capitalisme commercial.....	169
1.1. Évolution du procès de travail	169
1.2. Le développement de la distribution.....	172
1.3. L'influence financière sur le capital commercial.....	176
2. Du risque financier au risque entrepreneurial	186
2.1. Effets institutionnels, échelles et structure.....	187
2.2 Homogénéisation de la gestion de la main d'œuvre	193
3. Le virage après fordiste : du magasin au point de vente.....	205
3.1. Une rupture avec les logiques séculaires	206
3.2. Nouvelle échelle, nouveaux rôles	210
3.3. Homogénéisation de la main d'œuvre	220
CONCLUSION	227

PARTIE II. UN APRES FORDISME ETHIQUE ?

MAIN INVISIBLE DU MARCHE ET REENCHANTEMENT DE L'ORGANISATION

INTRODUCTION	235
---------------------------	------------

CHAPITRE 4. SOPHISTIQUE DE LA JUSTIFICATION : LA MAIN INVISIBLE DANS

L'ORGANISATION.....	239
----------------------------	------------

1. Les enjeux de la maîtrise informationnelle.....	242
1.1. Contexte d'émergence et de développement : trust commercial, mise en visibilité et diffusion de la critique	243
1.2. De la justification.....	258
2. Le choc des régulations.....	266
2.1. Ingénierie sociale : information et consentement	266
2.2. Manipulation formelle et configuration	273
2.3. Désinformation factuelle et communication	279
3. Construction et appropriation institutionnelle de la transparence.....	288
3.1. La NRE : outil de domination symbolique légitime	288
3.2. Tensions exprimées : des intermédiaires dans un capitalisme en transition.....	302

CHAPITRE 5. REPONSES ORGANISATIONNELLES A LA CRITIQUE DU TRAVAIL: ENTRE

RATIONALISATION ET ENCHANTEMENT.....	311
---	------------

1. Emergence et développement de la communication interne.....	317
1.1. La légitimation dans la distribution après-fordiste	318
1.2. Croissance externe et Naissance de la communication centralisée.....	323
2. Enchanter, persuader, inciter.....	334
2.1. Consommation et contrôle non coercitif.....	335
2.2. De la coercition à la séduction	340
2.3. Un contrôle paradoxal.....	349
CONCLUSION	365

PARTIE III. LA SERVICISATION :

RESSORTS DE L'ENGAGEMENT EN MILIEU OUVERT

INTRODUCTION	371
CHAPITRE 6. AU CARREFOUR DES CONTRAINTES, AU CARREFOUR DES CONTROLES.....	375
1. Entre marchandise et client.....	378
1.1. Les contraintes logistiques.....	378
1.2. Les contraintes commerciales.....	388
2. Les contraintes productives : le magasin <i>per se</i> et le management.....	402
2.1. Le management aux prises avec l'organisation.....	403
2.2. La socialisation managériale	411
2.3. Les techniques de mobilisation.....	423
2.4. Effectif restreint et contrôle collectif.....	434
CHAPITRE 7. LE PRAGMATISME FACE A LA SERVICISATION : LES RESSORTS DE L'INCORPORATION DES SALARIES	441
1. La valorisation tacite des trajectoires morales dans l'organisation	444
1.1. Les nouveaux profils	444
1.2. Les nouveaux ressorts de l'incorporation.....	449
1.3. Une main d'œuvre en révolution.....	455
1.4. L'habileté : identifier n'est pas reconnaître.....	462
2. De l'appropriation de l'organisation aux résistances individuelles.....	466
2.1. Régulation provisoire : entre captation provisoire et habitus professionnel compensateur.....	467
2.2. Entre contingences et placement	474
2.3. Des formes de plaisir à leur mise à mal : les trajectoires internes comme ressources pratiques.....	482
3. Quelles contestations collectives ?	506
3.1. Les organisations marquées par la présence de représentants syndicaux et de délégués du personnel.....	506
3.2. Les organisations marquées par l'absence de représentants syndicaux et/ou de délégués du personnel.....	515
CONCLUSION	522
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	527
Une contribution à la théorie du procès de travail.....	531
Un apport épistémologique : une démarche ethnographique entre épaisseur historique et entreprise élargie.....	534
Pour un désenclavement de la sociologie des services.....	535
Pour une approche des emplois non qualifiés en rupture avec le sens commun.....	536
Prolongements et perspectives de recherche	537
Penser les formes de résistance collective.....	538
BIBLIOGRAPHIE	547
TABLE DES ENCADRES ET TABLEAUX	585
ANNEXES	589

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

La grande distribution alimentaire représente 44% des ventes du commerce de détail en 2010, un chiffre stable depuis le début des années 2000 alors que ces firmes ne constituent que 6% des sociétés non financières et entrepreneurs individuels (SNFEI) du commerce de détail¹. Lorsqu'en 1980, 6 groupes contrôlaient 28 % du marché. Aujourd'hui, 6 groupements contrôlent la vente de plus de 90 % des produits de grande consommation à travers leurs centrales d'achat : *Carrefour*, *Leclerc*, *Système U*, *Casino*, *ITM Entreprises (Intermarché)* et *Auchan*. De tels chiffres illustrent la force et la rapidité de la concentration capitalistique d'une grande distribution devenue un acteur charnière, un « goulot d'étranglement » (le Déaut, 2000) entre les producteurs de biens de consommation et les consommateurs.

On assiste pourtant depuis le début des années 2000 à un ralentissement de la croissance du commerce de détail (stagnation des parts de marché, des ventes en volume) et à une remise en question des formats de magasin originels, hypermarchés en tête. Certaines recherches ont ainsi souligné les restructurations entamées dans ce secteur d'activité, obéissant à trois principes : la suppression des intermédiaires, la centralisation des systèmes d'achats et le contrôle des lieux de vente (Appay, 2001 ; Bernard, 2005 ; Julhe, 2006 ; Ferreras, 2007 ; Dujarrier, 2008 ; Tiffon, 2012).

Parallèlement, les employé(e)s de la grande distribution sont réputés entretenir une relation particulière (souvent qualifiée de contrainte, de subie) avec leur travail et leur emploi (Maruani, 1996 ; Alonzo, 1997). Ils feraient preuve d'une implication avant tout contrainte dans leur travail, exerçant pour la plupart des métiers que tout un chacun pense pouvoir exercer (Tiffon, 2011) mais que seuls certains exercent (Monchatre, 2010) ne pouvant s'y soustraire compte tenu, entre autre, de leur faible niveau de formation et d'un fort contrôle de leur activité. *A priori*, ces derniers font aujourd'hui face, de manière relativement docile et

¹ Insee, *Panorama du commerce de détail*, 2011.

durable², à des bouleversements majeurs au sein de leur entreprise, tant sur le plan stratégique qu'organisationnel. Dans un contexte national de remise en question du régime de croissance de la branche et de forte visibilité sociale des firmes oligopolistiques, la principale question soulevée par notre thèse est la suivante :

Dans un tel cadre exigeant l'accumulation illimitée du capital par des moyens formellement pacifiques (Boltanski, Chiapello, 1999) et dans une branche en proie à une crise du régime d'accumulation (Boyer, Durand, 1993), quels sont les ressorts du consentement des salariés ?

Prenant à la lettre la suggestion de Luc Boltanski et Eve Chiapello (2001), il s'agit ici d'appréhender l'esprit du capitalisme dans un niveau toutefois moindre d'abstraction pour nous attacher aux particularités de l'esprit du capitalisme commercial et de ses mutations. Notre objet premier étant le travail, nous souhaitons observer l'esprit du capitalisme en revenant à son acception wébérienne, c'est à dire en considérant contenus idéels et substantiels (*ethos*). Au delà d'un « ensemble de croyances associées à l'ordre capitaliste qui contribuent à justifier cet ordre et à soutenir, en les légitimant, les modes d'action et les dispositions qui sont cohérents avec lui » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.45), la **confrontation** d'un tel corpus idéologique avec le réel organisationnel nous paraît salutaire car dans cette rencontre se trouvent les possibles contradictions latentes ou émergentes.

L'esprit du capitalisme repose sur des « types de conduites rationnelles pratiques » fonctionnant comme « des incitations pratiques à l'action ». A travers cet esprit, Max Weber entendait fournir des éléments de compréhension au développement du capitalisme et par là, attribuait avant tout cet esprit aux entrepreneurs. On retrouve dans le commerce modernisé un premier esprit du capitalisme, peu dissociable de son corps, que nous tenterons de synthétiser. En se diffusant à l'ensemble des salariés des grandes entreprises d'un commerce devenu industrie de main d'œuvre, l'esprit du capitalisme commercial s'oriente davantage vers une ruse de la raison, un subterfuge pour assurer la domination capitaliste par le consentement. Il ne s'agit pas de nier que les parties prenantes mobilisent les mêmes schèmes et représentations du monde et des structures dans lesquels ils se trouvent (Boltanski, Chiapello, 1999), mais, par l'analyse des conditions sociales de construction de cette idéologie et de mise en œuvre organisationnelle de ces principes, d'établir des liens forts entre mutations de l'esprit, du corps du capitalisme et contexte socio-économique. Nous verrons ainsi comment se sont développés des dispositifs de justifications individuelles et collectives à l'échelle institutionnelle, dispositifs censés permettre aux dominants de poursuivre leur domination de manière légitime, en faisant face à la critique des parties prenantes toujours plus nombreuses et en répondant aux nouveaux impératifs d'implication de la main d'œuvre face à sa flexibilisation dans le travail (la branche s'étant historiquement modernisée autour de la flexibilité de l'emploi).

Pour reprendre les termes de Boltanski et Chiapello en les situant dans le contexte actuel de la branche, l'accumulation capitaliste (dans une distribution devenue au fil des décennies

² Au regard du faible nombre de journées individuelles non travaillées pour fait de grève et d'une ancienneté moyenne croissante. Pour un contre exemple, voir l'ouvrage de M. Benquet (2011) analysant les ressorts de l'action collective ayant conduit au blocage d'un hypermarché marseillais durant 15 jours en février 2008.

une industrie de main d'œuvre) exige la mobilisation (croissante : polyvalence, polyfonctionnalité, amplitude horaire accrue, intensification du travail, dimension qualitative, relationnelle) d'un nombre croissant de salariés (toujours plus diplômés) dont les chances de profit sont faibles (et connaissent un affaiblissement sans précédent avec les restructurations productives en cours : indexation sur le SMIC, resserrement des grilles, faibles possibilités d'évolution), et les responsabilités infimes (mais de plus en plus mise en avant) dans le procès global d'accumulation, « en sorte qu'elles ne sont pas particulièrement motivées à s'engager dans les pratiques capitalistes, quand elles ne leur sont pas hostiles » (1999, p.40).

Le virage après fordiste de la grande distribution

Si les contraintes économiques semblent particulièrement peser sur leurs actions, leur consentement n'est pas uniquement composé d'un horizon de contraintes indépassables et accablantes (souffrance, peur du chômage) marquant leur activité. Il existe en effet une perpétuelle tension au sein du capitalisme entre la volonté de traiter les travailleurs comme une commodité, comme des « bras » (Ferrerias, 2007), une « matière première » que l'on recrute et licencie, et le besoin d'harnacher leur ingéniosité et leur coopérativité. La nature de la relation capital/travail est ainsi contradictoire. Le contrôle doit être considéré en relation au conflit et à ses sources ainsi qu'en relation aux terrains potentiels de compromis, accords et consensus (Littler, 1982).

Nous poursuivons à travers cette thèse une réflexion critique autour des restructurations des organisations productives dans la grande distribution. Il s'agit ici de décrire les mutations de la grande distribution à travers le dépassement du modèle commercial fordien. La branche fait en effet l'objet depuis la fin des années 1990 d'une transition vers un nouveau modèle productif né des tensions liées au modèle fordien et possédant lui même ses propres contradictions. Nous interrogeons ainsi les caractéristiques de la régulation salariale après fordiste et les tensions émergentes alors que différentes caractéristiques apparaissent comme spécifiques à la distribution. Ainsi, lorsque l'influence de la logique financière est répandue à l'ensemble des secteurs et branches de l'économie, elle intervient dans la grande distribution au moment où, à l'échelle nationale, cette dernière connaît un ralentissement de son activité. Dans un tel contexte, qu'en est il des injonctions et des modes de mobilisation des salariés? Qu'en est il par ailleurs des satisfactions et des formes de plaisir développées par la main d'œuvre?

Si cette thèse porte en premier lieu sur l'analyse des mutations du système productif, elle s'attache en outre à la question de la reproduction sociale et en particulier à la reproduction des rapports de production. La question des résistances est en effet indissociable de celle de l'implication. Aussi, notre analyse s'attache aux pratiques officieuses et clandestines des employés et managers face aux normes organisationnelles et productives régissant les magasins, sur leur portée réelle et sur leur potentialité dans une branche où le pouvoir syndical est faible et la main d'œuvre hétérogène. Les employés, qui représentent plus de 80% des

salariés de la branche, peuvent avoir des statuts sociaux différents. En effet, même si les caissières vivent le plus souvent avec des ouvriers, elles et ils se distribuent dans des familles où les conjoints ont plus souvent que d'autres catégories sociales des statuts sociaux divers (Chenu, 2005, p.6).

Rompre avec les catégorisations existantes

Notre travail de terrain interroge divers acteurs à travers une argumentation étayée par de nombreux entretiens, observations, discours, documents internes et archives. Nous souhaitons en effet rompre avec un certain nombre de prénotions gravitant autour de la grande distribution comme de postures méthodologiques adoptées par les recherches précédemment menées dans la branche.

Cette thèse s'intéresse à une branche des services considérée parmi les moins nobles (Braverman, 1974), les plus éloignées de la profession, du métier valorisé (Hughes, 1996). Les recherches menées dans la branche portent à croire que ces salariés d'une industrie de main d'œuvre occupant majoritairement des emplois non qualifiés, c'est à dire ne nécessitant *a priori* aucun diplôme particulier à l'embauche (Chardon, 2002), sont condamnés à faire l'objet d'analyses interactionnistes (Hanique, 2004), ne dépassant pas tout ou partie du *front office* (Dujarier, 2008 ; Tiffon, 2012) et/ou constituant le terrain privilégié de l'analyse des émotions au travail (Soares, 2000 ; Bolton, 2005).

Notre posture consiste à insérer cette analyse dans celle des rapports sociaux de production, c'est à dire de situer historiquement ces rapports dans l'évolution du procès de travail et des moyens de contrôle et de consentement régulant l'antagonisme entre capital et travail. Le personnel des grandes surfaces est au centre de la production des services, représentant l'intermédiaire visible entre fournisseur et consommateur. Ces acteurs, peu entendus car généralement peu étudiés en tant qu'unité, c'est à dire comme salariés exerçant différentes fonctions au sein d'un même établissement commercial, représentent pourtant plus d'un demi million de salariés à travers la France³.

Entre les entreprises de différenciation des secteurs industriel et serviciel ayant poussé de nombreux auteurs à ne s'intéresser qu'à des « cas types » (Becker, 1997) tels que les employé(e)s de caisse, les managers de rayon et/ou les clients (Hanique, 2004, Bernard, 2005; Julhe, 2006; Ferreras, 2007 ; Dujarier, 2008; Waelli, 2009 ; Benquet, 2009, Tiffon, 2012), et un biais industrialiste notamment lié aux conditions sociales d'émergence de la sociologie du travail surpondérant les influences du premier sur le second (Gadrey, 1992 ; Fache et al., 2010) en oubliant les dimensions communes aux deux secteurs, nous avons pour ambition d'appréhender tout au long de cette thèse les grandes surfaces alimentaires au regard des

³ Selon l'Observatoire Prospectif du Commerce, on compte en France 634 000 salariés dans la grande distribution alimentaire, chiffre incluant les emplois étudiants.

transformations historiques du capitalisme commercial, depuis son influence économique et sociale jusqu'aux mutations du capital, de ses logiques et de son esprit.

Cette thèse se distingue ainsi des recherches précédemment menées par son angle d'analyse, ne se limitant ni au *front office*, ni à la relation de service, mettant en avant la complexité des relations et l'influence d'orientations économiques, communicationnelles, technologiques, dans l'étude des rapports sociaux de production. En distinguant une approche du *front office* et du *back office*, les logiques industrielles et de service paraissent isolées. Si l'analyse du travail n'en est que plus aisée une fois réduite à une forme épurée, idéal-typique, se focaliser sur les mutations du procès de travail dans la branche à travers la prise en compte des influences structurelles sur les évolutions du procès de travail au sein des grandes surfaces soulève des contradictions loin des évidences et du systématisme des approches partielles. Nous défendons la pertinence d'une approche transversale de la grande distribution à prédominance alimentaire, à la base du développement du libre service. Cette transversalité passe par la prise en compte des différentes fonctions présentes en magasin et des effets différenciés des mutations de l'organisation du travail en fonction des types de structures et de formats. La compréhension des principales évolutions du capitalisme commercial passe ainsi par la multiplication et l'entrecroisement des sphères d'observation, des outils de recueil et des sources de données.

Parler de restructurations productives nous invite à aborder en particulier le volet organisationnel d'un mouvement de rationalisation économique, conséquence en premier lieu de décisions financières. Il ne s'agit pas d'ignorer les autres niveaux d'analyse mais bien au contraire d'appréhender chacun d'entre eux dans une analyse dialectique, notre ambition étant de faire la liaison entre changements politiques et financiers au sein de la société, négociations au sein de l'entreprise, activités au sein de l'organisation, et rapport au travail et à l'emploi des salariés au sein des points de vente (Encadré 1). Cette thèse se structure particulièrement autour des plus grands groupes de distribution, le plus souvent intégrés et cotés en bourse. Ces derniers se sont en effet révélés être les plus à même par leur structure (à travers l'observation et la participation aux instances influençant et régissant la sphère productive) et par un accès privilégié (Encadré 2) de nous aider à comprendre les évolutions de l'esprit de la distribution. La concentration du capital comme la centralisation des pouvoirs en fait des exemples souvent paradigmatiques mais non suffisants. C'est pourquoi notre analyse est ponctuée d'exemples issus des données recueillies dans les autres enseignes, formats et structures, illustrant la forte homogénéisation des modes de gestion dans la branche mais aussi les différences et contradictions persistantes dans la branche.

Il ne s'agit pas de nous pencher sur de nouveaux dispositifs et de nouvelles organisations du travail révolutionnaires. Comprendre le cadre de développement du capitalisme commercial ayant conduit à la constitution d'un oligopole puissant comme les caractéristiques d'un virage débuté au tournant du XXI^{ème} siècle nous invite à ne pas nous focaliser sur une seule firme mais à appréhender la diversité des organisations et pratiques (Jessen Adams, 2006) pour entrevoir les mutations des formes de contrôle de la main d'œuvre dans les services. Etudier

différents magasins et enseignes au sein des principaux groupes de grande distribution nous permet d'obtenir une plus grande cohérence quant aux conditions de travail des salariés interrogés, quant aux structures étudiées et aux modes de gestion du personnel mis en œuvre. La portée de ce travail pourra sans doute se révéler plus large que d'apparence, chaque groupe ayant ses spécificités mais le développement parallèle de chacun illustrant par lui-même l'existence de fortes similitudes en terme de stratégies économiques (Moati, 2001).

Encadré 1
Méthodologie et terrain
Une approche en *round trip*

L'accès aux instances d'information et de négociation nationales réunissant les représentants de la direction et des salariés des formats étudiés (hard discount ou maxi discompte, supermarché, hypermarché) appartenant au groupe intégré et côté en bourse *Marché*, nous a permis de nous attacher aux mutations organisationnelles en cours et à leur traitement au sein d'instances représentatives.

Notre approche s'est appuyée sur ce premier terrain pour être déployée jusqu'aux magasins. A ce titre nous parlons d'une approche en *round trip*, se focalisant sur les étapes de déploiement des innovations technico-organisationnelles et sur les dispositifs mobilisés par la direction et ses représentants pour susciter l'adhésion des salariés et, *a minima*, éviter leur contestation. Il s'agit ainsi de nous attacher à l'entreprise en tant que société de capitaux (Bachet, 2007) et d'interroger la circulation de l'information au sein de l'entreprise comme forme de domination et de contrôle du capital sur le travail et plus largement d'effectuer des allers-retours entre les différentes sphères de l'entreprise et leur influence pour mieux comprendre les caractéristiques du contrôle en magasin.

La décision : si nous n'avons pas pu assister aux conseils d'administration se tenant au sein des groupes de distribution, nous avons effectué des observations participantes au sein des assemblées générales annuelles des actionnaires du groupe *Marché* entre 2008 et 2012 moyennant l'achat d'une action. Notre posture a consisté à observer le cadre des échanges, des interactions entre actionnaires aux sujets abordés en assemblée en s'attachant notamment à la place du travail dans cette instance.

L'annonce : d'une part, ces observations des instances d'information et de négociation entre représentants de la direction et des salariés (CCE, C.I.CE, G.P.E.C), complétées par des entretiens avec les représentants de la direction et des syndicats nous permet d'analyser les évolutions d'une sphère essentielle dans la régulation fordiste : les macroacteurs de la régulation salariale (Postel et al., 2009). Comment sont annoncées les restructurations productives ? Comment et pourquoi les mandatés signent ils les accords ? Quelles sont les justifications invoquées ? Comment agissent et réagissent les représentants des salariés ? Quels sont les dispositifs matériels et symboliques de construction de l'information et de persuasion ? Qu'en est-il plus largement de la représentation des salariés et de la direction dans le nouveau capitalisme commercial ?

La diffusion : l'analyse diachronique et située de la littérature grise dans ces entreprises⁴ (communication interne, affichage, évaluation, formation) nous permet d'appréhender la place conférée institutionnellement comme quotidiennement au sein des collectifs de travail à l'information et à la communication dans le contrôle et la domination. Comment sont présentées les restructurations productives aux salariés ? Quels sont les dispositifs mis en place ? Sur quels ressorts s'appuient ils et pour quelle efficacité ? Notre démarche implique par ailleurs de nous intéresser aux dispositifs étendus aujourd'hui aux emplois non qualifiés dans les entreprises capitalistes oligopolistiques du commerce : formation interne, systèmes d'évaluation, communication et *reporting* depuis leurs fonctions officielles jusqu'à leurs usages situés.

⁴ Nous reprenons ici la définition du 4th *International Conference on Grey Literature* (1999) et de la Convention du Luxembourg en considérant comme littérature grise tout document produit par les différents paliers gouvernementaux, les universités, les entreprises et l'industrie dans des formats imprimés ou électroniques non contrôlés par les éditeurs commerciaux.

Le travail quotidien : nous appuyant sur une enquête auprès de salariés de l'alimentaire au sein des principaux formats de vente (hard discount, supermarché et hypermarché), notre regard s'est porté sur les différentes familles de métiers présentes dans les magasins. Nous avons ainsi privilégié l'observation participante en multipliant les formats et les firmes (2 formats, 4 enseignes, 3 firmes) et les entretiens réalisés avec les salariés (employés, encadrement, direction de magasin) en amont (exploratoires) comme en aval (afin de faire émerger les contradictions entre observations et assertions) de ces expériences de terrain.

Il s'agit d'esquisser une réflexion sur le spectre de fonctions reliant l'ensemble des salariés des magasins sans nous limiter aux caissières et chefs de rayons, populations privilégiées des analyses sociologiques portant sur la branche depuis vingt ans. Idéal typiques, et représentatives de dimensions caractéristiques de la grande distribution tant elles illustrent une division du travail sexuée en matière hiérarchique, d'activités, de temporalité, un rapport au travail et à l'emploi dichotomique, ces deux populations ne peuvent selon nous se comprendre que par une approche à la fois diachronique, retraçant l'évolution du procès de travail de distribution, et synchronique dans leur rapport actuel aux autres catégories de salariés en point de vente, soit plus de 60% des salariés, demeurant un angle mort des études sociologiques⁵. Les grandes surfaces sont en effet historiquement marquées par des formes de flexibilité et d'interdépendance organisationnelle telles qu'il nous paraît réducteur de limiter les analyses aux catégories professionnelles définies par les conventions collectives.

Dans sa variété, notre échantillon se concentre en effet sur des commerces situés dans des zones urbaines, denses en population. Ainsi, nous nous sommes concentrés sur les points de ventes inscrits dans des zones de chalandises dynamiques, concurrentielles, poussant les directions à l'innovation en matière technique et opérationnelle. De même, il s'agissait de questionner les formes de résistances à commencer par les formes traditionnelles comme le syndicalisme en suivant l'activité d'unions locales et régionales liées au secteur. Notre échantillon est composé d'une centaine de femmes et d'hommes âgés de 21 à 62 ans, travaillant depuis 3 ans jusqu'à plus de 30 ans dans la grande distribution, principalement en Île-de-France ainsi que dans quelques unes des principales agglomérations françaises (Marseille, Bordeaux, Le Havre, Nice, Nantes, Orléans). Sans qu'il ne s'agisse d'une comparaison internationale (compte tenu de l'asymétrie des sources), nous avons tenu à réaliser une partie de notre recherche en interrogeant une vingtaine d'employés travaillant pour l'enseigne *Wal-Mart* aux États-Unis. Par souci de comparaison, nous avons ciblé de grandes agglomérations où les *Supercenters* (équivalents en surface des hypermarchés français) sont les plus nombreux et les résistances syndicales et salariales les plus manifestes: banlieues de Chicago, Miami et Los Angeles. Ce regard croisé nous permet d'entrevoir les permanences et mutations d'un commerce né des mêmes principes et tentant de se renouveler dans deux contextes nationaux différents (concurrence et perspectives de développement).

Ainsi, à la croisée de l'analyse des ressorts du consentement de ces employés au travail, du renforcement du pouvoir économique et de la remise en question du régime d'accumulation d'une branche particulièrement exposée au public, cette thèse souligne la multiplication des contraintes auxquelles les employés de la branche sont exposés. Elle identifie une relation entre consentement et pouvoir idéologique objectivé d'une part et entre consentement et subjectivation extra-professionnelle des logiques de dominations d'autre part. Nous basant sur le concept d'asilisation, nous avançons l'idée d'une servicisation en tant que forme spécifique d'installation (Goffman, 1968, pp.107-108) des salariés dans les services. Dans *La grève et l'action politique* (1975), P. Bourdieu emploie le terme d'« usinisation » ou d'« ouvrierisation », pour traduire un processus d'entrée dans le champ ainsi que des effets de son ancienneté sur l'adaptation et l'accommodation: « Le processus d'usinisation représente alors le « processus par lequel les travailleurs s'approprient leur entreprise, et sont appropriés

⁵ L'encadrement représentant moins de 10% et les caissières moins d'un tiers des salariés en point de vente, la diffusion des caisses « libre-service » accélérant la tendance.

par elle, s'approprient leur instrument de travail et sont appropriés par lui, s'approprient leurs traditions ouvrières et sont appropriés par elles, s'approprient leur syndicat et sont appropriés par lui » (Bourdieu, 1984 ; pp. 252-254). Il distingue ainsi différents aspects de ce processus allant jusqu'à l'intégration à *l'univers ouvrier organisé*. Nous-nous interrogerons sur les parallèles à faire avec les services et la distribution, dont l'histoire plus récente et très peu marquée par les syndicats pose la question des types d'installation possibles. A travers cette thèse, il s'agit alors de déconstruire ce « processus de production d'un « homme nouveau », ajusté aux exigences de l'institution » (Bourdieu, 1982).

Cette *servicisation* caractérise l'installation, l'incorporation spécifique des salariés dans la grande distribution, dans des organisations à la fois ouvertes et exposées au monde extérieur (public) et enfermées sur elles-mêmes (magasin isolé, écarté de l'information et du pouvoir de conception, maintenu dans la dramatisation, l'instant, l'idéologie du relationnel), brouillant les frontières spatiales, temporelles et statutaires. Elle repose d'une part sur un cœur d'anciens salariés ayant gardé le pli de l'ethos séculaire de la branche, elle exige de nouveaux profils de salariés corvéables (s'éloignant des logiques de déversement et de l'emploi par défaut) et s'appuie sur l'élargissement du registre de ressources sociales mobilisées dans le travail et dans l'emploi (en s'appuyant notamment sur la carrière morale des aspirants [Goffman, 1968]). Enfin, si elle repose sur un cloisonnement paradigmatique et statutaire dans un milieu ouvert au public, elle laisse entrevoir différentes formes de résistance (au travail, dans l'emploi, individuelles, collectives) aux conséquences variées.

Encadré 2

Investiguer dans un secteur entre faible ouverture et fort contrôle

Malgré sa forte exposition médiatique, la branche reste peu ouverte aux investigations des chercheurs en sciences humaines et sociales (d'Hauteville, 2000). Les demandes de sociologues sont notamment traitées avec une certaine appréhension. Dans notre cas, nombreux sont les dirigeants et encadrant à nous avoir spontanément parlé de l'ouvrage de Grégoire Philonenko (1998), étudiant en sociologie narrant son parcours comme manager de rayon chez *Carrefour* au milieu des années 1990, critiquant l'implication sans limites à laquelle contraint l'intégration dans l'encadrement au sein des hypermarchés⁶. Mentionnons tout de même que la forte concurrence, la sensibilité des projets liés aux innovations techniques et organisationnelles ainsi que les difficultés rencontrées par les enseignes ces dernières années n'œuvrent pas, *a priori*, à favoriser une plus grande ouverture. Notre travail empirique, mené auprès de différentes firmes françaises et de la firme américaine *Wal-Mart*, confirme cette difficulté malgré un accès particulièrement large à notre principal terrain, le groupe *Marché*. La direction du groupe *Marché* s'est avérée en effet beaucoup plus accueillante qu'elle n'a pu l'être par le passé à l'occasion d'autres recherches (Appay, 2005 ; Du Gay, 2006) nous permettant d'accéder à ses archives en matière de communication interne comme aux réunions d'information et de négociations nationales et européennes réunissant les représentants des salariés et de la direction autour de sujets particulièrement délicats (CCE, C.I.C.E, G.P.E.C). Tout en nous permettant d'accéder à de nombreux terrains et contrairement à certains collègues, nous n'avons pas eu à signer des clauses de confidentialité draconiennes. En comparant nos données à des recherches de terrain proches (Benquet, 2011), nous attribuons cette latitude spécifique à la multiplication des informateurs et intermédiaires en amont de la recherche, nous permettant à la fois de réduire les rapports de dépendance et le contrôle vis à vis de nos contacts. Néanmoins, les difficultés rencontrées auprès de la firme de l'Ozark, notamment lorsque nous avons tenté, sur un intervalle de trois ans et à de multiples reprises, à distance ou en co-présence, de rencontrer l'encadrement des magasins, du siège et de travailler en magasin, laissent penser qu'il n'est pas plus aisé d'accéder à ce même type

⁶ Certains nous ont même confié leur regret de ne pas avoir intenté d'action juridique à l'encontre de l'ouvrage, nous décidant par la même occasion à anonymiser les noms d'entreprises observées.

d'informations hors hexagone et ce malgré l'amorce d'un nouveau virage dans la branche, travaillant son image en s'orientant vers une communication de transparence ciblée⁷.

Qu'il s'agisse de représentants de la direction (Directeur des Relations Sociales et Institutionnelles, Directeur des Relations Sociales, DRH d'une entité ou d'une région), de représentants des salariés (délégué syndical en magasin, central, régional, européen), les contacts établis avec les représentants de la direction et des salariés l'ont été selon un principe de chaîne d'informateurs. La multiplication des contacts et la diversité des intermédiaires nous ont permis d'obtenir différents points de vue de la part d'informateurs variés. D'autre part, cette approche nous a permis d'éviter une trop grande dépendance à l'égard de la direction du groupe comme des représentants syndicaux, limitant à la fois l'ingérence et la méfiance de chacun. Nous avons procédé en rencontrant les représentants des salariés parmi les plus visibles (organisations majoritaires à l'échelle nationale ou régionale) susceptibles de nous renvoyer elles-mêmes vers des acteurs régionaux et locaux. D'autres rencontres, celles avec le *top management*, y compris avec des membres du directoire du groupe *Marché*, se sont produites suite à la multiplication de démarches spontanées et de requêtes lors de réunions ainsi que par messages électroniques. Ainsi, tout en connaissant sommairement l'objet de notre recherche, les représentants de la direction n'ont eu que peu d'emprise directe sur le choix de nos terrains. D'autre part, passées les premières interrogations de certaines organisations syndicales quant à l'objet de nos observations, notre présence dans de nombreuses instances n'a posé aucune gêne majeure compte tenu des échanges menés et entretenus avec la plupart des acteurs et organisations en présence. Enfin, en dehors des observations participantes réalisées en étant embauché dans des supermarchés au cours de l'année universitaire en caisse comme en rayon, nos demandes⁸ abouties d'observations participantes menées dans les supermarchés et hypermarchés du groupe *Marché* ont été respectivement relayées par un délégué syndical national CGT auprès du DRH régional et par un délégué syndical FO cadre d'un hypermarché auprès de son directeur de magasin ainsi que du chef de rayon d'accueil. Dans chaque cas, soulignons que le poids du syndicat nous servant de relai est notamment lié à son caractère majoritaire dans son entité et qu'il n'a pas influé sur le choix des secteurs dans lesquels nous avons travaillé, déterminés par nos soins en amont de nos requêtes et négociés auprès des directeurs de magasin, chefs de secteur et managers. Dans le cas de l'observation réalisée en supermarché, la DRH de la région parisienne, bastion CGTiste, nous a dirigé vers un des magasins parmi les moins syndiqués. Ajoutons toutefois qu'à une seule reprise nous avons été invités par la direction du groupe *Marché* à participer en tant qu'observateur au Comité d'Information et de Concertation Européen (C.I.C.E) à Madrid, après avoir soumis notre requête auprès d'un représentant institutionnel de la direction.

Enfin, une large majorité des entretiens a été réalisée auprès de salariés non syndiqués travaillant dans des magasins de différents formats dont près de la moitié dans les formats supermarché et hard discount appartenant à des groupements d'indépendants et à des structures intégrées. Face au difficile accès aux directions, nous avons procédé selon un même principe de chaîne d'informateurs depuis les employés et cadres directement démarchés en rayon jusqu'aux directeurs rencontrés en sollicitant d'anciens dirigeants pour lesquels nous avons travaillé par le passé. Au total, nous avons ainsi démarché de manière variée (directement en magasin, par téléphone ou email) environ 600 acteurs du secteur pour aboutir à 114 entretiens d'une durée de 45 minutes à 3 heures avec des salariés et dirigeants des principaux formats de magasins (hard discount, supermarché, hypermarché) de la grande distribution alimentaire.

⁷ **Extrait du journal de bord** : « 21 janvier 2010, Coral Springs, Floride : Je décide d'appeler le service *Media Relations* situé à Bentonville, siège de *Wal-Mart* en composant le numéro communiqué par le directeur d'un *Supercenter* de l'Illinois rencontré quelques jours plus tôt. Ce dernier m'a en effet invité à obtenir l'accord du siège avant tout entretien avec lui. Une boîte vocale me demande d'indiquer mon affiliation : étudiant, entreprise, journaliste. En m'annonçant comme étudiant, je tombe directement sur une voix enregistrée me signalant que ma requête ne peut être honorée en raison du trop grand nombre de sollicitations. Je décide de rappeler en me déclarant journaliste et tombe alors directement sur une interlocutrice. Je lui explique ma démarche avant qu'elle me réponde poliment que les demandes d'étudiants sont trop nombreuses m'invitant à rééditer mon appel dans quelques mois ».

⁸ Notre statut d'allocataire moniteur empêchait alors toute enquête dissimulée qui, rémunérée, aurait mis un terme définitif au financement de notre doctorat. Malgré les craintes que nous avions face à ce que nous redoutions comme un biais majeur, la distance entre siège et magasin, la connaissance du procès de travail en rayon (expériences saisonnières et étudiantes antérieures) et l'opportunité pour les managers d'avoir à disposition un employé travaillant gratuitement durant plusieurs semaines nous a permis de rapidement gagner la confiance de la majorité des employés composant les équipes de travail. Les relations ainsi liées nous ont permis par la suite d'élargir nos entretiens au management des rayons voisins. Evoquons enfin les entretiens réalisés suite à des contacts spontanés en magasin dont le taux d'entretiens réalisés en fonction du nombre de personnes démarchées se situe aux alentours de 20%.

Structure de la thèse

Notre approche s'organise en trois temps. Le premier temps est celui d'un cadrage historique et théorique. Tout d'abord, en montrant à travers une approche historique quelles sont les permanences structurelles du secteur et ses spécificités à l'échelle nationale, nous montrerons en quoi la grande distribution française est un champ spécifique qui s'est construit sur une idéologie et un ethos fort dont les caractéristiques et les transformations ne se limitent pas à la dichotomie fordisme/post-fordisme (Chapitre 1). A l'encontre de la thèse de la « Wal-Martisation » (Lichtenstein, 2006), nous insisterons sur l'influence institutionnelle nationale sur le développement de la branche et sur le travail, entre effets pervers et contournements législatifs (Chapitre 2). Nous nous attacherons ensuite aux restructurations productives auxquelles la branche fait aujourd'hui face en rompant avec les indicateurs institutionnels les plus visibles pour nous focaliser d'une part sur les transformations qualitatives du capital et ses conséquences sur le rapport entre capital et travail, et d'autre part sur les indicateurs stratégiques laissant apparaître un report du risque financier en cascade depuis les principaux détenteurs de capitaux jusqu'à la sphère productive (Chapitre 3). Un tel constat pose la question des formes de justification face à l'exacerbation de la logique d'accumulation du capital.

Le second temps s'attache aux nouveaux ressorts institutionnels du contrôle dans l'entreprise capitaliste globalisée du commerce. La seconde partie s'attache en effet à la recrudescence des dispositifs matériels et symboliques de médiation des restructurations. D'une part l'analyse des dispositifs (interactionnels et documentaires) déployés auprès des macro-acteurs de la régulation au sein d'instances de régulation reposant sur des logiques fordistes (CCE, CICE, GPEC) révèle l'importance croissante des techniques formelles et factuelles de manipulation et l'appropriation des cadres de l'échange par les représentants de la direction : configuration, élaboration des indicateurs, parties prenantes mobilisées pour minorer le travail au profit d'intérêts sociétaux (Chapitre 4). D'autre part, l'analyse diachronique des dispositifs organisationnels visant directement les salariés (communication et formation interne, évaluation individuelle, affichages, participation) révèle un glissement de l'information vers des formes de marketing interne à visée productive, contribuant à l'opacification des contradictions inhérentes aux rapports de production capitalistes. Ces dispositifs dépeignent une organisation inscrite dans un temps relationnel, non hiérarchique, aux acteurs récalcitrants, chacun contribuant à la production et au contrôle de tous par tous (Chapitre 5). La suggestion et l'incitation par l'imaginaire et le symbolique ont-ils le succès escompté par les directions ? Leur renforcement verrouille-t-il pour autant toute velléité de contestation ?

Pour répondre à ces interrogations, la troisième partie porte sur le travail réel. Dans cette dernière partie de notre démonstration, nous nous attacherons aux ressorts du consentement face aux mutations du travail, à l'enfermement du point de vente sur lui-même et aux prises aux résistances qu'il offre malgré tout aux salariés selon leurs fonctions et

ressources. Le croisement de nos observations in situ et participantes et des entretiens menés auprès de salariés nous conduit à identifier trois dimensions majeures éloignant le travail réel du discours institutionnel et organisationnel. La marchandise, la clientèle et l'encadrement opérationnel sont ainsi fortement éloignés de l'idéal dépeint par les directions. Ces contraintes et leur conjonction révèlent un magasin isolé, devenu « point de vente », soumis à une rationalisation par les coûts tout en se situant au carrefour de logiques variées et contradictoires (rationalisation logistique, enchantement commercial). Ainsi, ces contradictions se cristallisent dans l'arbitraire des pratiques managériales, fruit d'un ethos autrefois porteur de sens, aujourd'hui en proie aux doutes (Chapitre 6). Pour prolonger l'installation des salariés malgré l'incertitude permanente dans le travail et croissante dans l'emploi, les expérimentations en matière de recrutement se multiplient. Les directions privilégient de nouveaux profils de salariés corvéables (s'éloignant des logiques de déversement et de l'emploi par défaut) et s'appuient sur l'élargissement du registre de ressources sociales mobilisées dans le travail et dans l'emploi. Enfin, si l'on assiste à un cloisonnement paradigmatique et statutaire, la présence de nombreux profils de salariés aux trajectoires variées dans des organisations aux configurations variées et ouvertes à un public large laisse entrevoir différentes ressources permettant l'appropriation du travail et l'élaboration de formes de résistance souvent éloignées des indicateurs explicites tels les grèves et conflits ouverts (Chapitre 7).

Partie I

Le commerce moderne :

Entre structures historiques et enjeux nouveaux

Introduction

Les recherches sociologiques portant sur les services en général, et la grande distribution en particulier, se multiplient depuis deux décennies (Delaunay, Gadrey, 1987 ; Alonzo, 1997; Weller, 1999 ; Appay, 2001 ; Gadrey, 2003; Hanique, 2004, Laville, 2005 ; Bernard, 2005; Julhe, 2006; Ferreras, 2007 ; Dujarrier, 2008; Waelli, 2009 ; Benquet, 2009, Tiffon, 2012). Traitant du temps de travail, de son organisation, de l'engagement, de la place du client dans le procès, des formes de résistance et de satisfaction au travail, elles se limitent pour la plupart aux formes contemporaines de distribution, se focalisant tout au plus, sur l'avènement du supermarché et de l'hypermarché dans la seconde moitié du XX^{ème} siècle. A contrario, de nombreuses recherches historiques (notamment P. Benson, 1988 ; Williams, 1982 ; Miller, 1981) s'attachent aux prémices de la révolution commerciale par l'étude méticuleuse des grands magasins parisiens et new-yorkais du XIX^{ème} siècle. Peu de travaux ont œuvré à combler le vide entre la première vague de modernisation du commerce et la grande distribution contemporaine (Chessel, Chatriot, 2006). Si certains spécialistes (citons principalement les travaux d'Etienne Thil, 1964, 1966) ont contribué par leur ouvrages à une meilleure compréhension de la naissance de la grande distribution, la recherche en sciences humaines et sociales demeure pauvre en travaux se rapportant à l'étude diachronique de l'organisation du travail et à la gestion de la main d'œuvre dans la branche. En cela, le travail de thèse d'Anne-Sophie Beau (2004) n'en est que plus précieux. Par une approche socio-historique centrée sur la gestion de la main d'œuvre dans les grands magasins lyonnais de la fin du XIX^{ème} siècle, elle parvient à rétablir les liens constituant des permanences historiques en matière de division du travail et de conditions d'emploi jusque-là ignorées par des recherches ayant pour référentiel principal les Trente Glorieuses. Loin de tout relativisme, cette recherche donne *a contrario* une épaisseur essentielle à la compréhension des logiques animant la branche. Au-delà de la question gestionnaire, notre démarche s'attache à la compréhension des mécanismes favorisant la correspondance entre organisation et main d'œuvre dans un contexte économique, social et culturel particulier. Nous défaisant de la recherche des origines et responsabilités (vision téléologique), nous considérons l'action historique comme le résultat de la rencontre entre deux états de l'histoire, l'un objectif et l'autre incorporé (Bourdieu, 1980). En cela, notre recherche s'inscrit comme une démarche de plain-pied, combinaison de pratiques ethnographiques et historiennes, en accordant, en tant

que sociologue, la même épaisseur à l'étude du passé qu'à celle du présent (Arborio *et al.* 2008). Ainsi, cette première partie interroge d'abord les dimensions suivantes : quels sont les principes (à la fois organisationnels et idéologiques) fondateurs du commerce moderne et quelles sont les circonstances majeures du développement de ce dernier? Cette première partie constitue la démonstration de la relative autonomie de la grande distribution en tant que macrocosme social constituant un espace de relations objectives dont la logique et la nécessité sont irréductibles à celles qui régissent les autres champs. (Bourdieu, 1992, p.73).

Nous appréhenderons la branche comme un champ de force possédant ses propres enjeux, à travers la valorisation de capitaux et habitus spécifiques (Bourdieu, 2000). Ces derniers s'organisent tous autour d'une logique, de règles et d'une hiérarchie spécifique en fonction des capitaux valorisés, tout en s'inscrivant dans une dialectique permanente entre agents au sein et hors branche. Au-delà des différences de format, des structures juridiques, des contingences liées aux pays dans lesquelles le commerce contemporain s'est développé, nous mettrons en avant ses caractéristiques comme toile de fond structurante du rapport salarial et des rapports sociaux développés dans les magasins. Ainsi, nous resituerons la grande distribution contemporaine en tant qu'étape d'un processus de mutation du capitalisme commercial afin de fournir un éclairage nécessaire quant aux prolongements et ruptures avec les orientations structurelles et à l'évolution de l'esprit du capitalisme caractéristiques du secteur. Ce retour sur les fondements du commerce moderne est une manière d'appréhender les évolutions récentes de la branche au-delà de l'apparition des formes de grande distribution contemporaines, évitant ainsi toute méprise quant aux évolutions du travail et de l'emploi pour pouvoir nous focaliser ensuite sur le travail idéologique de justification (Boltanski, Chiapello, 1999) permettant l'engagement des acteurs à travers le temps.

À travers le premier chapitre, nous considérerons trois dimensions majeures comme autant d'orientations influant sur l'activité de distribution, constituant les fondations de sa modernisation. Après un siècle et demi de développement économique et social, les orientations constitutives du commerce moderne commerciale, idéologique et de gestion de la main d'œuvre, aboutissent à de forts paradoxes se répercutant sur les salariés en point de vente. Ainsi, de l'exacerbation des logiques initiales du grand commerce au procès de travail en magasin, elles empruntent une trajectoire particulière au secteur et à son histoire. Nous éclairant sur l'émergence d'une branche phare des services, ce premier chapitre vise à mieux comprendre les logiques guidant encore aujourd'hui le capitalisme marchand, ses schèmes de division du travail et les rapports sociaux de production qui lui sont propres.

Dans un second chapitre, nous verrons que la grande distribution, apparue tardivement comme volet commercial du fordisme (Moati, 2001) est caractérisée par une organisation de la production d'avant-garde, qui, contrairement aux représentations les plus répandues, est un des grands pourvoyeurs en matière d'innovations (Faguer, Gallouj, Waelli, 2010) ayant devancé et influencé l'organisation scientifique du travail industriel tout en possédant des dimensions qui

l'en distinguent (Lehman, 2001). Au regard des lois successives, des politiques commerciales adoptées par les firmes, des transformations économiques et des structures du capital commercial, nous reviendrons sur l'apogée de la grande distribution. Nous nous intéresserons ici à son développement récent, portant sur ces vingt-cinq dernières années, qui ont vu naître oligopoles, politiques d'internationalisation et accentuation des restructurations productives au sein des surfaces de vente. Nous reviendrons sur les formes particulières de restructuration du secteur et leur impact sur le procès de travail. Ce second chapitre complète un premier chapitre historique en s'intéressant à la dynamique récente du secteur et à ses répercussions sur l'organisation du travail et la gestion de la main d'œuvre.

Dans un troisième chapitre clôturant cette première partie, nous verrons que ces contraintes, sous l'influence récente des logiques financières, se répercutent du capital jusqu'à la production pour se traduire par une réactivité différenciée des salariés des magasins en fonction de la configuration de l'organisation, où les moyens humains, matériels et les objectifs du management et des employés sont intimement liés. Nous verrons en outre que, quelle que soit la structure étudiée, se manifeste un report de risque en cascade depuis le capital jusqu'au travail. Le salariat se heurte alors à une double disciplinarisation (Lordon, 2000), l'internationalisation des activités marchandes accroissant les impératifs de compétitivité lorsque la financiarisation de l'économie soumet directement le salariat aux exigences de rémunération des actionnaires.

Chapitre 1.

L'ESPRIT ET LE CORPS DU CAPITALISME COMMERCIAL MODERNE

Chapitre 1.

L'ESPRIT ET LE CORPS DU CAPITALISME COMMERCIAL MODERNE

Quels sont les principaux fondements socio-historiques, éthiques et organisationnels de la grande distribution moderne ? S'attacher à l'étude des salariés de la grande distribution à prédominance alimentaire nécessite un travail préalable de présentation des principales orientations du secteur qui constituent la matrice sociale⁹ (Hughes, 1996) au sein de laquelle évoluent procès de travail et rapports sociaux de production. Ces orientations, au sens webérien du terme, forment l'esprit du capitalisme commercial dans sa forme la plus rationalisée et la plus répandue, la grande distribution à prédominance alimentaire. Dans ce chapitre, nous nous emploierons à décrire, à la lumière d'un passé commercial proche, les différentes facettes du secteur depuis les origines du processus de modernisation. Le titre fait référence à l'ouvrage fondateur de Max Weber ainsi qu'à celui de Luc Boltanski et Eve Chiapello. A l'esprit s'ajoute ici le corps polysémique, faisant référence à la fois à l'influence spirituelle des fondateurs du grand commerce et aux principes organisationnels longtemps demeurés inchangés.

À ce titre, si comme le soulignait Bernardo Trujillo il y a près d'un demi-siècle « l'ensemble des innovations et commerçants ayant apporté au commerce nécessite bien plus qu'un volume » (Trujillo, 1966), notre présentation ne peut être exhaustive. Nous avons opté pour une présentation à la fois synthétique et dynamique. En rapprochant des démarches commerciales analogues à la fois dans l'espace et dans le temps, ce chapitre constitue une introduction contextuelle aux propos rapportés et analysés dans les chapitres suivants, qu'il est nécessaire de conserver en filigrane pour appréhender le procès de travail et les restructurations aujourd'hui à l'œuvre dans la grande distribution. Gageons enfin que les orientations retenues sont essentiellement liées à une démarche sociologique établie afin d'opérer une analyse diachronique du procès de travail, sa pertinence ne saurait valoir pour d'autres approches visant un objet différent.

La matrice sociale de la branche se compose de trois dimensions principales et complémentaires faisant chacune l'objet d'un sous-chapitre. Cette partie historique s'attache aux fondements techniques, idéologiques et organisationnels du modernisation du commerce depuis le milieu du XIX^{ème} siècle. Dans la première section de ce chapitre, nous abordons l'orientation commerciale et son influence sur les métamorphoses des formes de commerce. En réponse à l'industrialisation progressive, à la massification de la production et à l'émergence d'une société de consommation, nous verrons à travers le principe de grande

⁹ Hughes relève que de nombreuses études sur le travail se sont portées sur les évolutions technologiques qui affectent sa nature sans toutefois appréhender les situations qui se créent autour du travail et des modifications des situations liées à ces évolutions technologiques, organisationnelles, économiques. Or, selon lui, tout travail s'inscrit dans cette matrice.

distribution les caractéristiques de l'extension massive du bras commercial de l'industrie depuis le milieu du XIX^{ème} siècle. Comment, le commerce est-il devenu distribution, c'est-à-dire une industrie massive reposant sur trois principes majeurs (suppression des intermédiaires, accélération de la rotation des stocks et prise d'un ascendant dans le rapport de force liant industriels et distributeurs) ? Dans les surfaces de vente, l'avènement du libre-service constitue le pendant de la grande distribution. La réduction des frais généraux passe historiquement par la réduction du coût de la main d'œuvre mais aussi indirectement par l'ouverture à un public toujours plus large et diversifié, mutation rendue possible par les innovations technologiques et l'introduction d'une culture commerciale, véritable éducation du client à la consommation.

La seconde partie de ce chapitre est consacrée aux principes communs définissant l'orientation idéologique dans la branche. À travers de nombreux exemples issus des formes commerciales apparues et pour certaines disparues depuis près d'un siècle et demi, nous verrons qu'une certaine homogénéité se dégage dans les approches d'entrepreneurs pourtant éloignés dans l'espace et le temps. Si les paradoxes semblent caractériser les discours dominants, mêlant capitalisme financier et famille, réussite *ex nihilo* et puissance politique, discours conservateur et pratiques libérale, il se dessine toutefois la construction d'une organisation et d'une mythologie structurant la main d'œuvre de manière singulière, définissant et légitimant les rapports sociaux de production – organisation hiérarchique et régimes d'interaction et de structuration du travail.

La troisième et dernière partie du chapitre s'intéresse directement aux principes organisationnels historiques de la branche. De la marchandisation progressive des services à la négation de leur productivité par les économistes classiques, nous développerons l'analyse du procès de travail de Braverman tout en la nuancant, en appuyant l'idée d'une sous-évaluation des services à la base d'une dévalorisation du salariat du secteur, tout particulièrement dans les services à prédominance alimentaires (Braverman, 1974). La féminisation et la croissance numériques de la main d'œuvre commerciale accompagneront les évolutions commerciales et l'ouverture à un large public des formes industrialisées de distribution, poursuivant un processus de déclassification des emplois en magasin tout en exacerbant le rôle de la clientèle dans les rapports sociaux de production spécifiques aux services de masse.

1. MARCHE ET COMMERCE MODERNE

Dans quelles conditions socio-historiques est apparu le commerce industrialisé ? Quels sont les principes moteurs de sa diffusion sociale ? L'analyse du procès de travail et de sa mutation du commerce traditionnel à la grande distribution met en évidence deux révolutions successives à la base de la configuration contemporaine. Grande distribution et self-service guident aujourd'hui encore le procès de travail en point de vente quelle que soit la formule de distribution.

En mettant en perspective l'avènement du commerce moderne, de masse et rationalisé selon des principes d'organisation scientifique du travail, notre ambition est d'inscrire notre recherche dans le prolongement des logiques historiques, culturelles, économiques et sociales ayant contribué au développement du mode de production capitaliste tout en illustrant l'ampleur des transformations survenues sous ce dernier. Précisons que, loin de nous atteler à une description exhaustive des fondements du capitalisme industriel et commercial, nous souhaitons croquer une esquisse de la dialectique économique, politique et sociale au fondement de la modernisation du commerce et qui a donné naissance à la grande distribution.

Mode de production capitaliste et mutations du commerce

D'une société traditionnelle, rurale et agricole à une société urbaine et industrielle, la révolution industrielle s'accélère au début du XIX^{ème} siècle, signant progressivement l'avènement du capitalisme industriel. Combiné à l'explosion démographique, l'exode rural a dépeuplé les campagnes et les ouvriers s'amassent dans les banlieues des grandes cités industrielles. Les « villes champignons » se multiplient et les paysages sont profondément transformés par l'urbanisation. Progressivement, du fait de cette évolution démographique et de l'urbanisation parallèle, le marché des biens de consommation croît. Le mode de vie urbain entraîne à son tour des besoins spécifiques: sa population dispose en effet d'un temps et d'un espace toujours plus réduit pour la production à domicile. Dès la première moitié du XX^{ème} siècle, l'augmentation substantielle des salaires, associée à l'augmentation des niveaux de vie et des attentes en matière d'évolution sociale, contribue alors progressivement au triomphe d'une culture de la consommation de masse. De plus en plus de Français satisfont leurs besoins en passant par le marché, leurs habitudes quotidiennes reposant sur davantage d'achats que de fabrication directe. On ne consomme plus seulement pour répondre aux besoins primaires (A. Maslow, 1943) mais par plaisir. Les usines fabriquent des produits autrefois réalisés dans les foyers et chez les artisans. De nouveaux produits apparaissent : vêtements prêts à porter, ustensiles divers et aliments fabriqués en usine transforment la vie quotidienne. Associés aux nouvelles technologies et aux évolutions énergétiques¹⁰, ces produits définissent les bases matérielles nécessaires à de nouvelles habitudes en rupture avec le passé.

Ces transformations prennent source dans le commerce du textile, à l'origine des premières manifestations du capitalisme commercial au Moyen-Age en Italie et aux Pays-Bas. Le commerce maritime avec l'Orient, suite aux croisades, a enrichi les cités italiennes. A l'embouchure du Rhin, les Pays-Bas font le lien entre l'Italie et l'Europe du Nord dominés par la *ligue hanséatique*, association des villes marchandes de l'Europe du Nord défendant leurs privilèges dès le XII^{ème} siècle. Dans les grandes cités, les marchands de draps et de soieries adoptent des méthodes de gestion capitalistes. Ils effectuent des ventes en gros, établissent des comptoirs et vendent leurs produits dans l'ensemble des grandes foires européennes (Braudel, 1985).

¹⁰ Passage du triptyque charbon, fer, vapeur, à la base de l'industrie textile et du développement des chemins de fer, au binôme électricité - pétrole aux fondements de l'industrie automobile et plastique.

Avec la densification de la population, les marchands se spécialiseront progressivement. A titre d'exemple, *Le Guide des corps de marchands de Paris* recense 113 variétés de commerces en 1766. Se spécialisant et s'organisant peu à peu, le commerce perd parallèlement de son dynamisme. Les corporations qui étaient initialement des associations de secours mutuel finissent par réglementer toute l'activité économique (Thil, 1964). Dix ans plus tard, Turgot, ministre des finances de Louis XVI, abolit les corporations, dénonçant un monopole de l'exercice des arts et métiers constituant « *un régime nuisible à l'intérêt général et contraire au droit naturel* ». Il est congédié deux mois plus tard et les corporations sont rétablies jusqu'en 1791 avant qu'elles ne soient abolies définitivement.

La révolution industrielle, guidée par le commerce du textile, a ainsi conduit à une diffusion de l'économie de marché, reposant sur la dépendance des populations aux salaires et aux produits manufacturés (Strasser, 2005). Le développement progressif d'une société salariale associée à une société industrielle tertiarisée (Castel, 1995 ; Marchand, Thélot, 1997), alliée à des politiques de croissance, aboutit à ériger la consommation de masse en moteur du développement et des transformations économiques et sociales dans la seconde moitié du XX^{ème} siècle.

1.1. Naissance du marché universel

Dans son analyse de l'avènement d'un marché universel, Harry Braverman, représentant majeur de la *Labour Process Theory* (LPT) décrit l'émergence de conditions de marché nécessaires au développement du commerce contemporain. Si, comme nous le verrons, son approche s'avère incomplète, de nombreuses dimensions demeurent pertinentes lorsqu'il s'agit de comprendre l'apparition du grand commerce moderne et le développement du marché.

Famille et biens de consommation

Selon Braverman, il faut attendre l'ère du capitalisme monopoliste pour voir le mode de production capitaliste prendre le dessus sur l'organisation sociale auparavant centrée autour de la famille, du voisinage et de la communauté alors majoritairement paysanne. Dans les sociétés préindustrielles, le travail est un lien fondamental aux corporations, comme aux communautés villageoises alors que le salariat demeure une situation indigne et incertaine caractérisant l'exclusion sociale (Castel, 1999). Analyser cette transition entre communauté et société (Tönnies, 1887), entre solidarité mécanique et organique (Durkheim, 1893), c'est comprendre la nouvelle structure sociale, la classe populaire moderne, et la transformation de toute une société en marché (Braverman, 1974). Durant ce que l'on peut nommer l'étape familiale (*family stage*), les producteurs et les consommateurs constituent une seule et même entité autosuffisante rejoignant ce que Braudel nomme la vie matérielle (1985). La famille est alors une unité économique et l'ensemble du système productif repose sur elle, ceci jusqu'au début du XIX^{ème} siècle pour les États-Unis et jusqu'au milieu du siècle pour la France. Lorsque les premières formes de capitalisme industriel naissent, les commodités en circulation sont peu nombreuses, se limitant à des produits de première nécessité tels les farines, céréales,

poisson, viandes et produits frais. Au-delà de ces produits nécessitant un équipement lourd et justifiant une production manufacturée, la famille demeure centrale dans le procès de production de la plupart des biens. En effet, aussi longtemps que la majorité de la population vivait dans des fermes et petites villes, la production de biens se heurtait à une barrière limitant son expansion. Les travaux de construction comme l'approvisionnement du foyer se faisaient le plus souvent sans avoir recours au marché. La culture, le stockage, la transformation des produits alimentaires représentait une partie de l'activité quotidienne des paysans tout comme la confection de vêtements, leurs conjoints et enfants se répartissant les tâches. Si l'on a tendance à considérer le développement du capitalisme à l'aune de la production, la diffusion de cette dernière constitue une dimension d'une égale importance.

La transition vers une société de marché universel est progressive, même si différée de près d'un siècle et demi entre États-Unis, Grande-Bretagne et France (Bourg, 1990). Ainsi, la plupart de ces activités paysannes constituent encore le mode de vie dominant lorsque débutent l'urbanisation et le long transfert de l'emploi des fermes aux usines. La plupart des familles migrantes en ville conservent quelques lapins, poulets, voir des porcs, chèvres et vaches tout en cultivant des fruits et légumes.

L'emprise du capital sur la diffusion de la production

La naissance des premiers catalogues de vente et des grands magasins dans la première moitié du XIX^{ème} siècle illustre l'importance du développement des transports permettant de créer de nouveaux marchés. Richard W. Sears, agent de station dans une gare du Minnesota, récupère pour 50 dollars une livraison de montres refusée par un bijoutier. Profitant du développement des chemins de fer, du nombre croissant de voyageurs et de l'opportunité que présente la multitude de fuseaux horaires sur le territoire américain, il parvient à vendre pour 5000 dollars de montres en quelques mois avant de fonder la *R.W Sears Watch Company* qui deviendra l'entreprise de vente par correspondance (VPC) *Sears Roebuck and Company*. Cet exemple nous rappelle que la consommation se transforme, suivant le processus de rationalisation de l'organisation de la société dès la fin du XIX^{ème} siècle. Dans le cas français, la haussmannisation de Paris privilégie les grands axes favorisant la circulation et l'affluence de voyageurs et la construction des grandes gares favorise la concentration des magasins devenus accessibles à un public plus large au delà de Paris¹¹ (Desjeux, 2003).

Se limitant dans un premier temps à la prise en charge logistique en aval et amont de la production par l'acheminement des marchandises et des matières premières, le capitalisme industriel, dès le dernier quart du XIX^{ème} siècle s'étend à la production alimentaire. En 40 ans, la fabrication du pain et du beurre est majoritairement prise en charge par l'industrie dont l'éventail des biens produits se développe rapidement. Selon Braverman (1974), cette conquête de champs de production auparavant pris en charge par les familles rurales et ménages constitue une nouvelle source de profit pour le capital. Le spectre de ses opérations

¹¹ Le Printemps et les Galeries Lafayette situés non loin de la gare Saint Lazare et le Bon Marché est situé à proximité de la gare Montparnasse.

s'élargit tout comme la force de travail sujette à son exploitation dont une proportion croissante de femmes passant du statut de femme au foyer à celui d'ouvrière.

Au delà même de l'industrialisation, l'urbanisation croissante contribue d'un point de vue spatial à la disparition de cette phase de production familiale. Remettant en question les conditions matérielles nécessaires à ce mode de vie, elle « encercle » l'ouvrier et le fermier, les confinant dans un contexte (temporel et spatial) peu propice aux pratiques séculaires d'auto approvisionnement du ménage. Au même moment, les revenus issus des nouveaux emplois rendent possible l'achat de biens de consommation provenant de l'industrie. Mais surtout, d'autres pressions apparaissent autour des ménages populaires. Le développement de la mode, de la publicité, de l'éducation font du *fait maison* l'exception, et du *manufacturé* ou *acheté en boutique* une fierté et un facteur de distinction sociale. (Porter-Benson, 1987). La détérioration des compétences domestiques accompagne le développement de ces biens dont la production est prise en charge par l'industrie. Enfin, une volonté forte, instillée par la transformation de la société en un immense marché de la main d'œuvre et des biens, repose sur le fait d'accéder à un revenu indépendant, la source d'un statut social élevé ne reposant plus sur la capacité à fabriquer mais sur la capacité d'achat de nombreux biens.

De la reproduction à la production de marché

Cette industrialisation de la production alimentaire et des autres biens ménagers ne constitue selon Braverman que le premier pas dans un processus tendant vers la dépendance de toute vie sociale, de toutes les relations sociales à l'égard du mode de production capitaliste. Ainsi, la population ne dépend plus d'une organisation sociale centrée autour de la famille et de la communauté mais dans la plupart des cas du marché, non seulement pour les aliments mais aussi pour les vêtements, l'hébergement, les loisirs, la sécurité, les soins.

Ainsi, nous nous proposons de présenter les principes ayant conduit au procès actuel de distribution des biens. La nouvelle dépendance des populations à l'égard de l'économie marchande souligne une dimension essentielle à la compréhension de la transition vers la grande distribution : le processus d'accommodation progressive à un système de distribution qui révolutionne le commerce et la consommation de biens et produits. Un processus passant par l'apprentissage, non sans heurts, de nouvelles technologies commerciales,. Comprendre cette transition entre modes de consommation permet de saisir une première dimension de l'*habitation* de la main d'œuvre aux nouvelles organisations du travail et figures de l'emploi. Si les notions de grande distribution et de libre-service sont communément admises comme synonymes voire indissociables, leur traitement distinctif, en tant que technologies commerciales (Du Gay, 2007) nous permet d'appréhender les logiques inscrites au fondement des activités des points de vente comme les enjeux de leurs transformations.

1.2. La Grande distribution

La première révolution commerciale moderne repose sur la suppression progressive des intermédiaires permettant de vendre à bas prix. Elle aboutit à une seconde révolution, celle des supermarchés, s'achevant sur la concentration des enseignes et la constitution d'un oligopole (Ch.2) en s'attaquant à un nouvel obstacle, les frais généraux jugés trop élevés au sein des magasins.

Le Bras commercial de l'industrie

Dès 1837, lorsque la dépression américaine force les commerçants à innover ou fermer boutique, Alexander Turney Stewart introduit les soldes comme moyen d'évacuer les stocks les plus anciens (Strasser, 2005). L'écoulement et le renouvellement des stocks sont l'essence même de la distribution de masse développée par A. T. Stewart et les créateurs des *department stores*¹². Alors que les commerçants traditionnels conservent des produits invendus sur les gondoles (étagères) durant des mois voire des années, les distributeurs de masse ont vite compris que l'espace de vente pouvait servir à une rotation rapide des stocks des produits se vendant rapidement, le capital ainsi libéré servant à investir dans de nouveaux produits désirés par la clientèle. L'idée était simple et figurait dans un carnet de note tenu par Stewart, prenant l'exemple d'un vendeur ambulant : « si un produit était vendu avant midi, s'il réinvestissait l'argent dans davantage de stocks et les écoulait avant la fin de la journée, son investissement originel lui rapportait le double. » (Strasser, 2006, pp. 37-38). Les marges réduites tirées de la vente de produits en grands volumes sont le catalyseur de cette accélération. La rapidité industrielle de la rotation des stocks aboutit à des économies d'échelle à son tour. Ainsi née le principe de grande distribution reposant sur l'achat en grande quantité, l'écoulement rapide et la vente à prix réduit (en comparaison avec les épiceries traditionnelles) des produits de consommation. Le modèle se développe et apparaissent au début du XX^{ème} siècle d'immenses magasins érigés par les chaînes de grands magasins Marshall Field's et Macy's, qui achèvent en 1902 la construction de surfaces de vente de près de 100 000 mètres carrés¹³, employant jusqu'à 10 000 employés et accueillant jusqu'à 250 000 clients durant la haute saison¹⁴.

Les usines à distribuer

Ce modèle productif reposant sur la rationalisation et la gestion des stocks à grande échelle est essentiellement né dans une branche voisine. Dans la seconde moitié du XIX^{ème} siècle est apparue une activité dont la grande distribution moderne a tiré de nombreux enseignements : les entreprises de VPC à grande échelle (*mail-order houses*) apportent les outils technologiques et stratégiques tout en éduquant le client au commerce moderne. La première inspiration repose sur la situation géographique des entrepôts. La vente à distance permet en effet de se soustraire à une implantation coûteuse en centre-ville, permettant ainsi

¹² Equivalent des grands magasins parisiens et lyonnais, aussi appelés magasins populaires apparus à la même époque.

¹³ Soit quatre fois la taille des plus grands Hypermarchés *Carrefour* et Supercenters *Wal-Mart*.

¹⁴ Les tenanciers des petits magasins urbains comprennent rapidement qu'ils ne peuvent rivaliser. Le pouvoir de négociation de ces enseignes est tel qu'elles servent de grossistes pour les commerces environnants.

l'acquisition d'un espace plus grand synonyme d'un panel de produits plus large encore que celui offert par les grands magasins.

Si le catalogue est un outil commercial de promotion utilisé depuis le XVII^{ème} siècle, la plupart des grands magasins l'utilisent encore à la fin du XIX^{ème} siècle¹⁵. En parallèle, d'autres entreprises choisissent de vendre exclusivement par correspondance¹⁶. Pour ces dernières, cette spécialisation a pour objectif premier d'éliminer les intermédiaires afin de vendre à des prix plus bas à des populations majoritairement agricoles. En effet, en 1881, plus de 62 % des Français sont encore des ruraux, ce qui est aussi le cas de près de deux tiers des Américains en 1900. De plus, lorsque les premiers catalogues en provenance de Saint-Étienne vendent principalement des fusils et du matériel agricole, le catalogue de Ward est destiné en priorité aux membres de *The Grange*, alors syndicat national leader chez les fermiers. Ces entreprises vendaient ce que les habitués du e-commerce considèrent aujourd'hui comme pratique : une expérience d'achat privée, ne proposant pas de service mais seulement des produits. Face aux réticences liées à la VPC, où l'illustration au crayon, avant la photographie, impliquait un travail d'imagination et de représentation mentale, les prix bas, tout comme le règlement à la livraison, finissaient par convaincre les clients potentiels à passer commande. Au delà du pouvoir de négociation acquis auprès des industriels, la compétitivité de la VPC reposait sur l'intégration verticale de la production et de ce que Weber qualifie d'« approvisionnement » (Weber, 1971 [1922]), les firmes de VPC intégrant les structures fabriquant les principaux produits vendus en catalogue¹⁷.

En outre, la technologie et l'application de systèmes d'amélioration du procès de distribution furent appliquées sur les immenses surfaces où se situent usines et entrepôt circulent câbles, tuyaux, chemins de fer et tunnels reliant les différents bâtiments. Mimart s'inspire d'un dispositif de production et de contrôle propre à l'industrie suite à un voyage aux États-Unis, annonçant le taylorisme : production standardisée dès le milieu des années 1890, organisation scientifique de la production et de l'administration, usine à étages sur le modèle des entrepôts et abattoirs de Chicago¹⁸. L'usine à étages permet en effet d'avoir une concentration de la main d'œuvre, de réduire les coûts de production et de construction en

¹⁵ En France, *Le Bon Marché* d'Aristide Boucicaut dès 1865 et *Le Printemps* en 1870 distribuent par centaines de milliers voire par millions (1,5 millions pour le Bon Marché en 1894) et en plusieurs langues leurs catalogues comportant des centaines de pages. Outre-Atlantique, Sears Roebuck édite son catalogue de 786 pages en 1897, clamant que « presque tout ce qui peut se faire se trouve dans ce catalogue ». On peut voir ici une proximité marquée avec l'inscription présente à chaque pied de page du catalogue ou « Tarif-Album » de la Manufacture d'Armes et de Cycles de Saint-Etienne : « Tout ce que vous pouvez désirer se trouve dans ce tarif » dès 1889.

¹⁶ C'est le cas de la *Manufacture Française d'Armes et de Tir* (MFAC), entreprise Stéphanoise renommée au XX^{ème} siècle et plus connue sous le nom de *Manufrance*, apparue au milieu des années 1860, mais aussi de l'entreprise de Montgomery Ward, Ward's, qui fut fondée en 1872.

¹⁷ Sears finançait au début du XX^{ème} siècle toute expansion de firme industrielle promettant de lui vendre la totalité de sa production. En 1906, l'entreprise contrôlait seize sites de production allant de la fabrication de mobilier aux outils agricoles, en passant par celle d'appareils photographiques. Etienne Mimard et Pierre Blachon, fondateurs de la Manufacture Française d'Armes et de Cycles, choisissent d'intégrer les activités principales liées aux armes, cycles, machines à coudre et à écrire au sein d'une même usine, la fabrication des autres produits étant assurée par des entreprises sous-traitantes, souvent artisanales (Lequin, 1990).

¹⁸ Pour une description détaillée, nous renvoyons le lecteur aux *notes sur l'Amérique* de Paul Bourget (1895, Tome 1, pp. 163-176).

rassemblant les activités sur un même site (Besse, Bouchut, Finel, 1992). En 1906, Sears ouvre un nouveau site industriel à Chicago transférant l'ensemble du procès de la fabrication de textiles à la distribution. Le but est de parvenir à une circulation fluide des biens. 2000 personnes traitent 900 sacs de courrier quotidiennement ; des machines dédiées ouvrent 27 000 lettres par heure. Avec les nouvelles procédures introduites, Sears peut honorer chaque commande en 48 heures. Convoyeurs mécaniques, ascenseurs, chaînes, tout est mis en place pour accroître l'efficacité productive et réduire la manutention.

Les chaînes de magasins

Au début du XX^{ème} siècle, les chaînes de magasins sont encore minoritaires aux États-Unis et quasi inexistantes en France avant que les plus grandes enseignes ne connaissent une croissance forte dès 1912: A&P, Kroger, et Woolworth, auxquels est alors reproché de privilégier les intérêts de Wall Street, Henry Goldman (*Goldman, Sachs & Company*), Philip Lehman (*Lehman Brothers*) faisant notamment partie du directoire de Woolworth. Comme les grands magasins et les entreprises de VPC, ces chaînes reposent sur des systèmes innovants constituant les fondamentaux de la grande distribution. Elles utilisent la comptabilité moderne et classent les produits en différents rayons. Les rotations des stocks sont rapides, des rapports sont quotidiennement transmis au siège des firmes, les zones d'implantation sont précisément choisies et négociées par des professionnels (comptage des passants), des managers sont chargés des inventaires, des feuilles de commandes sont pré-remplies pour les produits les plus écoulés. Les chaînes de magasin, en pleine expansion, suppriment les intermédiaires, investissent dans des usines de fabrication diverses et disposent d'un pouvoir de négociation sans équivalent. De tels avantages financiers permettent aux chaînes d'offrir de meilleurs prix sur les produits de marque distribués à l'échelle nationale que ceux des commerçants indépendants, en faisant pression sur les industriels.

« A production de masse, vente de masse ».

La grande distribution s'est ainsi construite sur le modèle industriel, épousant le mode de production des manufactures pour le retraduire en mode de distribution, en usines à vendre, s'adaptant progressivement à leur environnement direct, c'est-à-dire à la situation géographique, à la clientèle, aux ventes (Trujillo, 1966). Le principe de grande distribution repose sur la suppression des intermédiaires et la vente à prix bas (faible marge), une combinaison rendue possible par le changement d'échelle des surfaces de ventes, de leurs achats, de leur audience, et entretenue par la rotation rapide des stocks¹⁹. Ainsi, nous pouvons faire le parallèle avec l'usine moderne. La grande distribution contemporaine connaît son avènement par le dépassement des formes commerciales liées à ce que nous pouvons nommer la proto-distribution²⁰, c'est à dire aux formes de distribution proto-industrielles, hybrides et

¹⁹ En 1950, la diffusion d'un produit de l'agriculteur au consommateur nécessite entre 10 et 12 intermédiaires pour un prix multiplié par 4 en fin de parcours (Jacquiau, 2000).

²⁰ Partant de la définition de la proto-industrie comme « industrialisation de l'ère pré-industrielle » (Cailly, 1993), nous désignons par proto-distribution les formes de commerces précédant l'avènement et la domination de la distribution, en tant que commerce de masse.

limitées à un public aisé. La division du travail s'inspire de celle des commerces dispersés et intermédiaires, réunissant sur un même lieu différentes étapes et commerces. A contretemps de la révolution industrielle, elle s'inspire également des ateliers mécaniques, et comme la manufacture concentrée du XVIII^{ème} siècle, elle est associée à la création d'un salariat des services et à la séparation entre capital et travail dans le commerce. Enfin, ce dépassement signifie la mise en place d'une hiérarchie associée à une discipline, ce que Marx désignait par un « *despotisme de fabrique* »²¹. Nous verrons qu'une nouvelle étape dans le développement du machinisme, et plus particulièrement dans l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC) a conduit à une expropriation par le capital du savoir-faire technique (Marx, 1867) des salariés des grandes surfaces.

1.3. Entre liberté du client et disparition du vendeur

« Amusez-vous. Achetez si ça vous plaît. Laissez si ça ne vous plaît pas. Vous n'avez pas à attendre et personne ne vous pousse à acheter. Servez-vous vous-même et économisez. ».
Michael Cullen, Kroger (Thil, 1964).

Cette seconde révolution, signant la mise en place progressive du volet commercial du Fordisme (Moati, 2001) à partir des années 1930, résulte directement de la première. La suppression des intermédiaires atteint les points de vente où les employés sont progressivement considérés à leur tour comme intermédiaires et superflus. La chasse aux frais généraux se diffuse alors que les premières formes d'organisation scientifique du travail élaborées touchent la branche depuis le XIX^{ème} siècle. Le client apparaît alors plus nettement qu'auparavant. Esseulé ou plus libre, la décision d'achat, si l'on s'en réfère à la rhétorique commerciale employée, semble lui revenir, mettant fin à l'obligation d'achat une fois franchi le palier d'un magasin (Desjeux, 2003). Mais cette seconde révolution survient paradoxalement en parallèle de l'essor d'une société de consommation devenant massive. Automobiles et biens ménagers rendent possible le développement à l'échelle industrielle de points de ventes où tout est temporellement et spatialement calculé, élaboré, sous pesé : « *Il faut dynamiser nos entreprises. Maintenant, nous devons élever notre organisation, nos méthodes de vente de produits fabriqués par la machine au niveau de la technique. Mettons de la méthode dans nos machines et dans nos ventes* ». (Trujillo in Thil, 1966, p. 288).

Poursuite de la mission civilisatrice du capital

Selon Thil, les dirigeants des grands magasins, qui s'orientent vers des politiques commerciales reposant sur les services et le luxe, ont oublié les leçons d'Aristide Boucicaut, fondateur du Bon Marché : « *vendre bon marché, réduire les frais généraux, faire tourner rapidement les stocks* ». A contrario, de nouvelles générations de magasins se distinguent par leur diversité, passant du prêt-à-porter à l'alimentaire et élargissant leur public. D'autres

²¹ Marx, K, Le Capital, Livre I, Chapitre XIV, Division du travail et manufacture.

formules emboîteront le pas et le début du XX^{ème} siècle signera le commencement d'une lutte contre l'augmentation des frais généraux à travers la naissance de différentes formules commerciales ayant en commun un principe, celui de du *self ou libre service*. Cette suppression des intermédiaires atteint progressivement les points de vente avec la mise en place du self-service dans la continuité d'une logique de circuit court. La logique se veut simple : réduire le service en magasin et donc les effectifs, entraînant une possibilité de réduction des marges et ainsi une compétitivité accrue face à la concurrence en pratiquant de meilleurs prix.

Le self-service : un public plus libre

Dans la première décennie du XX^{ème} siècle, les plus grandes chaînes américaines comme *The Great Atlantic and Pacific Company (A&P)* regroupent des petits magasins et hangars où les employés de commerce sont derrière un comptoir et servent les clients. La plupart des chaînes d'épicerie proposent ainsi les mêmes services que les indépendants, faisant crédit, livrant à domicile et acceptant les commandes par téléphone. Ce n'est qu'à partir des années 1910 qu'apparaît l'ossature organisationnelle du commerce moderne à travers les *economy stores (A&P)* dirigés par un chef de magasin et un assistant, avec pour principe premier d'éliminer tout service (conseil, livraison, crédit) et de reposer sur un principe de *cash and carry* : le client achète au comptant et emporte ses achats. En résultent des prix encore plus bas et une expansion rapide. Toutes les chaînes n'ont pas abandonné ces deux services encore essentiels aux yeux des clients en ce début de siècle. Mais dès 1909, des spécialistes du commerce : « rêvent d'une « configuration où le client peut choisir ses produits sans assistance, régler au caissier et quitter le magasin ». (Strasser, 2006, p. 51). Des chaînes de magasins aux supermarchés, l'évolution ne s'est produite qu'à partir de la fin des années 1930. Il faudra en effet attendre la veille de la seconde guerre mondiale pour voir émerger un nouveau rapport, alors révolutionnaire, à la vente et au client.

Un siècle d'automation du commerce

Le succès de son développement est généralement attribué à l'enseigne américaine *Piggly Wiggly* et à son fondateur, Clarence Saunders. De son expérience de travailleur dans le commerce, il tire deux enseignements. D'une part, les petits commerces sont caractérisés par une faible productivité et des frais généraux importants. D'autre part, la vente à crédit entraîne des pertes considérables. En 1915, il ouvre un magasin de gros sur les principes du *cash and carry* dans l'optique d'éviter ces problèmes alors récurrents. Il évite ainsi la livraison, les délais de paiement et attire davantage de clients en pratiquant de faibles marges. En septembre 1916, il ouvre à Memphis un magasin « pilote »²² où ne sont proposées que des marchandises préemballées et « prévendues » par la publicité et le packaging se chargeant de convaincre le client (Grandclément, 2008). Saunders est l'un des premiers à étiqueter tous ses articles, posés bien en vue sur des étagères et des gondoles, à portée de main des clients. En 1917, son

²² Terme toujours utilisé au même titre que « magasin test ».

système est breveté. Le client prend un panier et circule dans les allées où se trouvent les marchandises, sortant en passant devant les meubles de caisses. Avec ce système, les ventes moyennes des magasins de Saunders sont plus de deux fois supérieures à celles d'A&P. Il conseille alors aux détaillants : « laissez le client se servir lui-même, faites-lui faire le travail à votre place » (Thil, 1964). Malgré un certain scepticisme face aux « boutiques sans vendeurs, froides et impersonnelles, où les acheteurs se sentent perdus au milieu des marchandises », Saunders est persuadé « que la vente traditionnelle (avec vendeurs) a fait son temps. C'est l'évolution même de la société, le passage d'une civilisation rurale et artisanale à une civilisation urbaine et industrielle qui commandait le changement des méthodes commerciales » (Thil, 1964). Face à des clients « réglés à l'heure de l'usine et des trains », au salaire plus élevé, à la diminution des profits liée à la hausse des dépenses de salaire et à la diminution des marges et profits liés à la concurrence, Saunders invente le libre-service. Partant de ce principe de l'inutilité de l'employé en magasin, il conçoit en 1953 le *Foodelectric*, supermarché entièrement automatisé préfigurant avec un demi siècle d'avance l'arrivée des caisses libre-service (CLS). « Le magasin fonctionne avec tellement d'automatismes que la cliente peut se servir elle-même, emballer ses produits et être sa propre caissière. Cela évite les bouchons en caisse, réduit les dépenses en salaires, et permet à un personnel réduit de prendre en charge un impressionnant volume de travail. Pour un volume de marchandises de 2 millions de dollars, 8 employées suffisent »²³. En France, il faudra attendre 1948 pour que *Goulet-Turpin* inaugure le premier magasin d'alimentation en libre-service à Paris (Carluier-Lossouarn, 2007), soit neuf ans avant l'ouverture du premier hypermarché.

Le supermarché, idéal-type du commerce moderne

D'une forme de commerce parmi d'autres à un modèle commercial à grande échelle, le self-service s'épanouit d'abord aux États-Unis par la naissance des supermarchés, au cours des années 1930. Les principaux entrepreneurs à l'origine des supermarchés ont compris les nouvelles conditions d'une culture de la consommation en crise : une population habituée aux produits de marque, de plus en plus équipée d'automobiles et de réfrigérateurs et à la recherche de prix bas, au fur et à mesure que la Dépression s'accroît. (Tedlow, 1990).

En sus du self-service, les supermarchés érigent en modèle commercial l'implantation des magasins hors des villes, en rase-campagne, dans des ensembles industriels et des entrepôts délaissés. Dans ces espaces alors immenses, une configuration permettant le self-service en tant que technique effective de distribution de produits manufacturés se met en place. Le triptyque automobile, chariot, parking définit une nouvelle manière de consommer, sans contrainte de quantité, de distance et de temps, différents commerces étant regroupés dans un même lieu. En parallèle, les nouvelles techniques de conservation, comme la congélation,

²³ « The store operates so automatically that the customer can collect her groceries herself, wrap them and act as her own cashier. It eliminates the checkout crush, cuts overhead expenses and enables a small staff to handle a tremendous volume... I can handle a \$2 million volume with only eight employees ». (Simonis, 2007, p.1298.). Saunders est alors âgé de 72 ans, son magasin n'ouvrira jamais.

associées à l'équipement croissant des ménages, contribuent au succès des supermarchés, à leur grand volume de marchandise et à leur importante rotation.

L'école internationale de l'efficacité

De nombreux spécialistes du secteur s'accordent sur l'origine commune des préceptes ayant donné naissance au libre-service (Thil, 1966 ; Tordjman, 1988 ; Lhermie, 2001 ; Carluer-Lossouarn, 2004). Ainsi les séminaires dispensés à Dayton (Ohio) des années 1940 à 1970 par Bernard Trujillo, surnommé le *gourou de la distribution* par les dirigeants de la branche, constituent un élément majeur. D'abord directeur des *International Management Systems Seminars* et formateur pour la *National Cash Register* (NCR)²⁴, il animera ensuite les séminaires *Méthodes Marchandes Modernes* (MMM) par lesquels sont passés 13 000 dirigeants internationaux du commerce dont plus de 2 600 francophones²⁵. De ces séminaires sortiront les bases fondatrices du libre-service moderne : « *no parking, no business* » ; « *tout sous un même toit* » ; « *one stop shopping* », « *empilez haut et vendez bas* », « *les vitrines sont les cercueils des commerces* » ou le peu flatteur « *monkey see, monkey do* » à l'égard des clients. Trujillo pose rapidement les bases de la création, de l'exploitation et de la gestion des commerces qu'il contribue à répandre à travers le monde par ces séminaires sans toutefois ne laisser aucune trace écrite (Carluer-Lossouarn, 2004).

De plus en plus nombreux, les supermarchés se renouvèlent rapidement. Ainsi, une autre génération prend le pas, les magasins « discount » naissent dans les années 50 ; la principale innovation se situe dans un assortiment de produits plus important tout en conservant les principes du supermarché, c'est-à-dire faire de l'argent par des volumes de vente importants tout en appliquant ces principes aux produits non-alimentaires. Les nouveaux supermarchés poussent le libre-service plus loin encore, fonctionnant avec le minimum de main d'œuvre et offrant le minimum de services. Plus vastes et proposant davantage de produits, ils constituent l'humus des formes de vente contemporaines, des anciennes firmes comme Kresge, Woolworth (*Woolco*), ou des jeunes *Wal-Mart* et *Carrefour*, ouvrant leur premier magasin respectivement en 1962 et 1963²⁶, firmes qui connaîtront leur expansion à partir de ces principes en accentuant leur attention de manière quasi obsessionnelle sur les salaires et sur le coût du travail (Lichtenstein, 2006).

²⁴ Firma figurant toujours parmi les principaux fabricants de caisses enregistreuses, dont les *self checkout* avec notamment l'Allemand *Wincor Nixdorf* possédant les principaux marchés en Europe.

²⁵ Citons Bernard Darty, les frères Defforey (*Carrefour*), André Essel et Max Théret (*Fnac*), Marcel Fournier (*Carrefour*), Charles et Antoine Guichard (*Casino*), Paul-Louis Halley (*Continent*), Gérard et Francis Mulliez (*Auchan*), Etienne Thil (*Carrefour*), Jean Vignerat (*Printemps*), ou encore Edouard Leclerc.

²⁶ *Carrefour* ouvre son premier supermarché en 1959, toutefois, la firme évoque davantage dans sa communication son premier hypermarché ouvert à Sainte Geneviève des Bois, dans l'Essonne, en 1963.

Les conditions sociales de réalisation du libre-service

Dans les pas de Saunders, Trujillo affirme que « le plus grand barrage entre le client et la marchandise, c'est le vendeur ». Supermarchés, magasins populaires et discount reposent sur l'approfondissement à l'échelle des points de vente²⁷, du principe de suppression des intermédiaires entre producteur et consommateur²⁸, aboutissant ainsi au *self-service*. Si la dénomination française, libre-service, laisse entrevoir par son orientation rhétorique la manière dont a été socialement introduite la formule auprès du grand public, il ne s'agit là que d'une des dimensions constituant la mise en condition nécessaire au succès de ce modèle de distribution. Il s'agit encore une fois pour les distributeurs d'agir en aval et en amont de la distribution dans une dialectique d'autonomisation et de rapprochement du produit et du consommateur par leur autonomisation afin de nécessiter un minimum de médiateurs.

Ainsi, le commerce traditionnel repose sur l'image du commerçant de quartier, sur la proximité spatiale, sociale, les liens de voisinage et de communauté. On choisit et revient chez « son » commerçant par commodité et en confiance, en considérant être bien servi et fourni en produits de qualité. L'industrialisation des produits au cours de la première moitié du XX^{ème} siècle puis la concentration progressive des producteurs comme des distributeurs a introduit une nouvelle donne, les marques nationales. À mesure du développement du capitalisme monopoliste, les marques nationales se multiplient, émulées par le développement conjoint des outils de communication que sont la radio puis la télévision, supports du marketing et de la publicité (Braverman, 1974 ; Strasser, 2005). Dans leur contenu, les réclames n'ont alors que peu de symbolisme, s'orientant autour de la praticité et de l'utilité du produit, tout en mettant en scène le plus souvent son usage direct. Le bouleversement du rapport de force entre producteurs industriels et distributeurs (Ch.2) permet à ces derniers de négocier l'élaboration d'emballages didactiques pour les consommateurs. Les marques sont ainsi renforcées dans leur image, le commerçant s'efface derrière et les vendeurs deviennent gondoliers²⁹, leurs services reposant principalement sur le renseignement en matière de livraisons ou de localisation d'un produit dans le magasin. La garantie de la qualité passe de l'épicier aux grandes marques. Les produits sont standardisés, leur prix fixe ; ils sont vendus sous une marque et incarnent à eux seuls les nouveaux réseaux et systèmes de production industrielle et de distribution de masse, ce qui contribue au développement d'un marché global promouvant les relations entre individus et grandes firmes centralisées. Les clients, devenus consommateurs, obtiennent des informations sur les produits non plus de vendeurs mais de publicités dorénavant créées par des spécialistes de la persuasion. Cette transition s'accélère au cours de la crise de 1929 avec des formes de commerce intermédiaires prises dans le dilemme consistant à rendre plus accessible tout en contrôlant davantage³⁰.

²⁷ Vendeurs, comptoirs et généralement tout ce qui fait obstacle à une relation directe entre la marchandise et le consommateur.

²⁸ Canaux de distributions composés de nombreux grossistes et semi-grossistes.

²⁹ En référence aux étagères dont sont constituées les rayons et servant à entreposer les produits.

³⁰ Les *progressive grocers* mettent en place des tourniquets à l'entrée et à la sortie du magasin dans cette optique de « *faire-laissez-faire* » (Cochoy, 2009) mais la liberté d'accès aux étals n'est alors que visuelle.

En outre, la mise en place progressive du libre-service par les distributeurs repose sur l'art de faire admettre aux clients qu'une technologie commerciale, consistant en la prise en charge gratuite d'une activité conçue comme un travail, dont ils ont une expérience limitée, et jusqu'à présent réalisé par autrui, leur fait gagner en liberté personnelle (Du Gay, 2006). Ainsi, la suppression progressive du personnel en point de vente est pour partie liée à ce qui est à la fois persuasion et initiation du client au libre-service par l'affichage, le fléchage, la publicité didactique. Le *self* ou libre-service naît : rhétorique naturalisant l'apprentissage du consommateur à une technologie commerciale (Après tout, qui refuserait de gagner en liberté ?). Il réside pour le commerçant en la concrétisation technico-organisationnelle d'une volonté de réduction des frais généraux. Il vise aujourd'hui avant tout la fluidification de la circulation de la clientèle et une gestion du personnel adaptée par la mise à disposition de produits prêts à emporter tout en minimisant la médiation du service. Les politiques d'internationalisation et les implantations dans les pays émergents permettent aujourd'hui d'observer des phénomènes similaires, voire plus brutaux de « disciplinarisation » des clients (Desjeux, 2003 ; Bernard, 2007), la pression du marché³¹ rendant nécessaire une adaptation rapide. Nous reviendrons par la suite sur les difficultés de cette lente imposition dont les critiques de la clientèle (Du Gay, 2006) et le vol (Thil, 1964) représentent les principales inquiétudes.

La grande distribution amorce au milieu du XX^{ème} siècle une nouvelle ère. Elle ne se limite plus aux populations des centres-villes des grandes métropoles et aux produits de luxe. Elle se diffuse et optimise les formules commerciales existantes qui la conduiront à devenir une branche comptant dans ses rangs des entreprises parmi les plus puissantes, côtoyant en terme de revenus celles de l'industrie automobile.. Par l'augmentation du taux de rotation des marchandises et du capital ainsi que le développement des principes de grande distribution et de libre-service, elle parvient à déléguer aux fournisseurs et clients une partie du travail en point de vente. Par des dispositifs d'apprentissage, ces derniers sont conduits à consentir librement à la co-production du travail productif. Ce procès de « libération » du service induit cependant une attrition parallèle de la main d'œuvre dont l'activité est étroitement liée à la fréquentation des surfaces de vente.

³¹ Citons notamment la concurrence et la nécessité d'un rendement rapide pour convaincre les actionnaires de la pertinence de la stratégie d'implantation.

2. ETHOS DE LA GRANDE DISTRIBUTION

Nous avons pu voir que les bases commerciales communes aux firmes de la grande distribution à prédominance alimentaire sont le fruit d'un siècle et demi d'histoire du capitalisme industriel. Les bouleversements socio-économiques introduits doivent faire sens auprès des publics touchés, qu'il s'agisse des consommateurs comme des salariés. Au nom de quoi sont menées et introduites ces transformations ? Quelles sont les formes de justifications et quels sont les référents idéologiques mobilisés pour donner sens aux mutations des modes de vie qu'impliquent les révolutions commerciales ? Ainsi, nous aborderons ici une autre orientation majeure, la dimension idéologique dans sa permanence historique, constituée d'une éthique propre à cette branche de l'économie. Par idéologie, nous désignons le nuage mystique (Marx, 1867) constitué d'un ensemble de dispositifs contribuant à masquer les intérêts spécifiques d'une catégorie notamment dans des rapports antagoniques avec une autre. Ainsi, le développement de théories générales participant à la naturalisation de phénomènes sociaux contribue à l'intériorisation de la domination par la dépossession d'une partie des choix offerts à certaines catégories, participant au statut quo dans des situations fortement contradictoires (Alvesson, 1987). En parallèle, nous nous intéresserons à la dimension pratique, l'ethos, et aux paradoxes pouvant émerger de cette confrontation. Nous reprenons ici la définition bourdieusienne de l'ethos, l'opposant à celle d'éthique, désignant un ensemble objectivement systématique de dispositions à dimension éthique, de principes pratiques, l'éthique étant un système intentionnellement cohérent de principes explicites (Bourdieu, 1984).

Nous nous attacherons ainsi aux valeurs communes qui jalonnent l'histoire des grands groupes français et étrangers comme la famille, la foi, la nostalgie des traditions rurales. Ces valeurs adressent un discours conservateur aux salariés et aux clients, non sans contradictions, car elles correspondent à une forte idéologie libérale concernant la gestion des salariés et des points de vente (Lichtenstein, 2006). Ainsi l'esprit du commerce moderne constitue le cadre paradigmatique dans lequel évoluent les dirigeants, et par extension l'encadrement ainsi que les employés.

2.1. *Self made man* et rêve américain

Aventures individuelles, envers et contre tous

L'histoire de la grande distribution repose sur une mythologie qui s'inscrit aux confins de la réalité et de la fantasmagorie. En faire état dans une section de ce premier chapitre, c'est tenter de comprendre les passerelles de l'éthique à l'*hexis* (c'est à dire vers des agissements, gestes et postures) (Bourdieu, 1984), des fondations de l'entreprise au procès de travail dans les points de vente guidant à la fois les activités, les valeurs et les représentations susceptibles de donner sens au travail des salariés en points de vente.

Tout commence avec de « nouveaux millionnaires », ayant débuté dans des hangars avec un modeste capital et de nombreuses idées. Si ces caractéristiques rappellent aujourd'hui

davantage le récit médiatique portant sur les parcours de Steve Jobs et Bill Gates³², elles sont davantage encore caractéristiques des premières vagues de succès d'entrepreneurs industriels³³. Le contexte américain de la fin du XIX^{ème} siècle et du début du XX^{ème} siècle a vu émerger dans l'industrie automobile d'abord³⁴, puis dans l'industrie agro-alimentaire ensuite, la réussite d'hommes issus le plus souvent de familles de paysans migrants intérieurs ou en provenance d'Europe, bâtissant les fondements du « rêve américain » (J. Truslow Adams, 1931) et de l'image du *self-made man*. Leur réussite va être à la fois relayée et nourrie par le développement d'une véritable culture de l'entrepreneuriat chez les classes populaires. L'exemple du romancier Horatio Alger, auquel est attribué la diffusion de ce mythe, illustre l'inculcation idéologique caractérisant le *Gilded Age*, l'âge d'or américain lorsque se développe l'économie industrielle moderne à la fin du XIX^{ème} siècle (Lhamon, 1976 ; Calhoun, 1989)³⁵. Dans ses nouvelles, Alger met en scène des garçons pauvres accédant à la sécurité et au confort des classes moyennes par le dur labeur, la détermination, le courage et l'honnêteté. Le *self-made man*, parti de rien pour accéder à la respectabilité est le fruit d'une conduite morale et d'un goût du travail irréprochables. La liste la plus conséquente de ces nouveaux millionnaires provient du commerce, et notamment de la reconversion de petits commerçants imitant les pionniers du *discount* comme Eugène Ferkauf (Thil, 1964, p.201). L'homogénéité des trajectoires et des valeurs des principaux fondateurs, de part et d'autre de l'Atlantique, s'avère particulièrement remarquable.

Au-delà d'un ancrage politique

Comment les plus grandes entreprises du monde, globales et rationalisées, ont-elles pu naître dans des régions parmi les plus rurales et conservatrices? La grande distribution s'est construite sur des appuis politiques. Si ces derniers, aux États-Unis déterminent explicitement le succès d'une entreprise en fonction de son appartenance, en France, la relation entre commerce et politique peut être qualifiée d'indirecte, voire d'officieuse (Ch.3). Cet ancrage politique est ancien, s'inscrivant dans un mélange de conservatisme moderne, d'entrepreneuriat chrétien et de faux égalitarisme (Lichtenstein, 2006). Ces trois dimensions se retrouvent dans les grandes firmes de la branche, composantes communes dont les formes varient sans en altérer l'essence. Nous nous focalisons ici particulièrement sur *Wal-Mart*, firme aux allures paradigmatiques, reflet d'une nouvelle économie (Moreton, 2006) concentrant de manière explicite la plupart des traits susceptibles d'être présents dans les firmes de la grande distribution. Si la firme de Bentonville s'avère la plus proche de l'idéal-

³² Respectivement co-fondateurs d'Apple et Microsoft aux côtés de Steve Wozniak et Paul Allen. Chacune des entreprises a d'ailleurs abondamment communiqué autour de ce succès, reflet de l'avènement de l'ère informatique à partir du milieu des années 1970,

³³ Citons notamment les migrants ou enfants de migrants Allemands tels Oscar Levi Strauss, Henry John Heinz, Heinrich Engelhard Steinway et William Edward Boeing.

³⁴ Toutefois, parmi les fondateurs des « Big Three » Henry Ford est le seul à naître de parents fermiers.

³⁵ Au milieu du XIX^{ème} siècle, Alger débute sa carrière de romancier en écrivant pour les adultes avant de publier régulièrement des nouvelles dans une revue morale (*Student and Schoolmate*) destinée aux enfants et adolescents. Il publiera une centaine de nouvelles aux noms évocateurs : *Fame and fortune* ; *Only an Irish Boy* ou encore *The Telegraph Boy* (*La Gloire et la Fortune*, *Un simple petit Irlandais*, *Le Petit Télégraphiste*).

type du nouveau commerce capitaliste, monopoliste et internationalisé, nous n'en oublierons pas pour autant d'illustrer notre analyse par des exemples issus d'autres grandes firmes historiques et actuelles.

2.2. Conservatisme moderne

L'attachement rural comme idéologie

L'approche de la grande distribution par le prisme de son passé révèle une première dimension déjà présente dans l'industrie de VPC. A la fois reflets et véritables contributions à la révolution industrielle, reposant sur une transition d'une structure sociale agricole et rurale vers une société industrielle et urbaine, les *mail order houses*, se sont installées dans les grands centres industriels. L'objectif premier pour leurs fondateurs est d'éliminer les intermédiaires afin de vendre à des prix plus bas à des populations majoritairement agricoles qui veulent accéder aux biens produits en ville. Il s'agit pour les populations rurales de profiter, à distance et à bas prix, du développement des techniques industrielles en matière d'ingénierie mécanique. D'un côté, une partie de la population a connu l'exode rural ou s'y prépare. De l'autre, subsiste à la campagne une population sédentarisée, « surtaxée et sous servie par les commerçants locaux »³⁶. Ces premières grandes entreprises mêlant production et distribution ont ainsi fait le lien entre populations rurales et urbaines. En effet, à la fin du XIX^{ème} siècle, près de deux tiers des Français et des Américains sont encore des ruraux (Bourg, 1990 ; Strasser, 2005), représentant un marché considérable. Ainsi, les premiers catalogues en provenance de Saint-Étienne proposent des fusils, des machines à coudre et du matériel agricole, avant de s'ouvrir aux cycles et de se diversifier, une trajectoire similaire à celle empruntée par *Sears*. Le catalogue *Ward* est destiné en priorité aux membres de *The Grange*³⁷, alors syndicat national leader chez les fermiers (Strasser, 2005) alors que la *Manufacture Française d'Armes et de Tir* premier est l'éditeur (en sus du catalogue d'articles *le Tarif Album*) du magazine mensuel *Le chasseur Français*, dès 1885³⁸.

Ainsi naît l'image d'une distribution moderne aux racines rurales, particulièrement développée par les commerçants de la seconde révolution, celle des grandes surfaces alimentaires. Derrière une organisation rationalisée et une production industrielle à grande échelle, se cachent les plus grands fournisseurs du monde agricole en matériels et produits en tout genre, s'appuyant sur ses valeurs et ses traditions. Deux mondes souvent opposés et considérés comme antinomiques, se lient ici : rural/ urbain, traditionnel/ moderne, nature/culture. *Sears*, *Roebuck & Co.* et *Montgomery Ward*, suivant les flux migratoires, vont s'orienter vers le développement de chaînes de magasins dès le début du XX^{ème} siècle, alors que la MFAC va

³⁶ Tels sont les mots d'Aaron Montgomery Ward à propos des paysans du Middle West, *Forbes Magazine*, 21/08/2009.

³⁷ Fondé en 1867, *The National Grange of the Order of Patrons of Husbandry* est aujourd'hui implanté dans 40 États, dans 2700 municipalités et compte 200 000 membres.

³⁸ Avec près de 400 000 tirages en moyenne chaque mois en 2010, cette revue portant sur la chasse, la pêche, le bricolage et les traditions reste aujourd'hui encore l'une des plus diffusées en France.

poursuivre la VPC tout en développant quelques succursales³⁹. Les firmes américaines et françaises qui naîtront conserveront ces principes, et la population, dorénavant davantage rattachée au monde agricole par la filiation plutôt que par le mode de vie, conserve cette nostalgie et cette image comme gage de qualité et d'authenticité.

Paradoxe apparent et « prédestinations » régionales

Les principales firmes de la grande distribution sont aujourd'hui des entreprises dont la taille, la puissance industrielle, logistique et commerciale sont sans équivalent dans le monde. Elles sont pourtant nées en Arkansas (*Wal-Mart*), dans le Kent (*Tesco*), la Ruhr (*Aldi*) ou l'Ain (*Carrefour-Promodès*)⁴⁰. Ainsi émerge le premier paradoxe. Elles ont un pied dans les centres urbains et l'autre dans les régions provinciales et rurales. *Wal-Mart*, comme la plupart des firmes de distribution, s'est particulièrement construit, dans sa communication commerciale et interne, sur cette image régionale faite d'humilité et de dur labeur. L'origine provinciale participe de cette mythologie de la réussite *ex-nihilo* de modestes commerçants provinciaux, de travailleurs immigrés, jouant sur le caractère rural et modeste, redevenu synonyme de qualité et d'authenticité au cours du XX^{ème} siècle.

Des origines rurales à l'entreprise globale, la valorisation de l'image des entreprises auprès de ses différents publics par des trajectoires individuelles uniques dans le respect de valeurs fondamentales est un argument difficilement tenable au regard d'une recontextualisation des parcours des « hommes d'affaires » (Villette, Vuillermot, 2007) dont font partie les fondateurs de la distribution moderne. Dans le cas de *Wal-Mart*, l'Arkansas et les États du sud sont déjà spécialisés dans la VPC et le marché du coton à l'échelle nationale et internationale. Ces États, réputés antimodernistes, ont déjà fait leurs preuves en matière d'innovation. Ces deux caractéristiques ne sont pas incompatibles. Il ne s'agit pas d'hybride mais d'une tradition inventée, d'un habillage archaïque permettant l'inscription dans l'imaginaire collectif. L'Ozark, région de l'Arkansas, se caractérise par son homogénéité ethnique⁴¹. Ainsi, les habitants de l'Ozark jouissent de l'image originelle d'anciens anglo-saxons aux valeurs républicaines et traditionnelles d'épargne, d'autosubsistance, de dur labeur, inscrivant leur quotidien dans une dramatisation de la lutte entre vice et vertu. Au delà de l'image d'Épinal, cette région est caractérisée par une production excédentaire de biens agricoles comme de main d'œuvre impliquant une migration et un commerce orienté vers les états voisins.

Dans le cas français, les dispositions proto-industrielles (Mendels, 1970) régionales atténuent de manière similaire le contraste apparent entre le discours traditionnel et modeste et le

³⁹ Ce qui peut en partie s'expliquer par le fait que la France a connu une révolution agricole tardive, avec un retard d'un siècle et demi sur l'Angleterre et sur les États Unis (Bourg, 1990).

⁴⁰ Ainsi, par leurs origines géographiques, l'ensemble des grands groupes couvre la majeure partie du territoire Français : le Finistère (*Leclerc* et *Intermarché*), le Nord (*Auchan*), l'Est de la France (*Cora-Delhaize*), l'Ouest (*Système U*) ou la Loire (*Casino*).

⁴¹ Il s'agit de la région la plus blanche des États-Unis: En 1996, 95 % de la population étant quasi exclusivement composée de WASP, migrants du XVIII^{ème} siècle d'origine anglaise, écossaise, irlandaise ou Allemande. Comme la plupart des États ruraux du Centre Sud des États-Unis, cette région ne sera pas touchée par les vagues migratoires de la fin du XIX^{ème} siècle, de populations catholiques et juives composant la main d'œuvre industrielle du Nord.

déploiement technologique caractéristique de la grande distribution contemporaine. Ainsi, du Moyen-Âge au XIX^{ème} siècle, les premières formes d'industrialisation apparaissent en réponse aux besoins des villes qui se développent sur fond de grand commerce. Condition nécessaire mais non suffisante à l'industrialisation, cette proto-industrialisation renvoie à des formes variées de développement industriel telle que la manufacture dispersée, la manufacture concentrée ou l'exploitation minière, et sert des échanges nationaux et internationaux. À l'instar de l'Ozark, chaque région originelle des grandes firmes françaises à sa spécialité⁴² préfigurant l'expansion d'industries friandes de main d'œuvre, sources de flux migratoires et commerciaux à l'origine de l'apparition d'une petite bourgeoisie marchande en province. La donne en matière d'obédience est plus complexe en France qu'aux États-Unis, mais une certaine homogénéité peut se dégager dans une apologie du travail que Jack Cohen, fondateur de Tesco résume par l'abréviation *YCDBSOYA* : « *You can't do business sitting on your arse* »⁴³.

2.3. Faux égalitarisme

Symbolisme néo-populiste

Les régions françaises comme les États du centre sud des États-Unis ont longtemps personnalisé leur ressentiment envers les grandes firmes par une hostilité exprimée à l'encontre du pouvoir centralisé. Les financiers pour les premières, et « les barons voleurs » de la côte Est pour les seconds sont des « associations de conspirateurs » contre lesquelles elles doivent lutter, se représentant comme des entreprises à visage humain en opposition aux multinationales froides et impersonnelles. Ce clivage s'approfondit avec le développement des firmes de distribution qui, dans une optique communicationnelle, tentent d'humaniser leur image. Ainsi sont nés des patrons *Mr Tout le monde*, *capitaines d'industrie*, milliardaires mettant un point d'honneur à porter leur égalitarisme sur leurs épaules. Ils portent l'uniforme de leurs employés et s'érigent en défenseurs d'un peuple de consommateurs. Cet ancrage traditionnel associé à une culture commerciale séculaire va se retrouver imbriqué dans une culture d'entreprise dominée par une idéologie égalitariste à destination des salariés et du grand public. En dépit de la sophistication technologique et organisationnelle croissante des infrastructures des firmes, leurs fondateurs continuent de promouvoir le dur labeur, la loyauté tout en entretenant le mythe d'un commerce au service du monde rural et des petites bourgades. Selon Sam Walton, qui déclare devant une assemblée d'actionnaires en 1991 : « Nous ne sommes pas des technologies, ni nouvelles, ni dépassées » (Lichtenstein, 2006) ces aspects constituent la clé qui a ouvert les portes du succès de l'entreprise et de ses salariés.

⁴² Citons les filatures de Lin et la fabrication de draps dans le Nord (*Auchan*), l'indiennage en Alsace (Cora), les bonneteries à Saint-Etienne (Casino), la métallurgie et l'industrie coutelière dans les Flandres (Delhaize), le lin et l'industrie toilière à échelle européenne en Bretagne (Leclerc) (Tanguy, 1994), mais aussi l'exploitation des mines d'argent dans la région de Lyon (*Carrefour*) dès le XV^{ème} siècle

⁴³ On ne peut faire des affaires en restant assis sur son arrière-train.

En France, le plus médiatisé des patrons de la branche est l'un des derniers encore *in carne*. Michel Edouard Leclerc, derrière ses ouvrages, blogs et autres apparitions médiatiques, reflète une volonté d'ancrer l'image de l'enseigne dans une symbolique similaire, associant « la petite entreprise du Landerneau » à un combat « pour le client et contre les poujadismes » (Leclerc, 1993). Il reprend ainsi le leitmotiv de son père Edouard, fondateur du groupe qui a essuyé de nombreuses critiques en s'attaquant aux pétroliers, pharmaciens, éditeurs et banques, se disant avec le « parti des consommateurs »⁴⁴ et contre la spéculation « vérole du capitalisme »⁴⁵. Cet égalitarisme contribue lui aussi à l'entretien de représentations dichotomiques effaçant les rapports de domination pour s'attacher à des valeurs de méritocratie et d'authenticité. A l'opposition entre urbain/rural, s'ajoute ainsi le refus de la technocratie par la valorisation de l'apprentissage sur le tas face aux diplômes, l'entraide et le respect de la hiérarchie, du travail face à la rente. Dans tous les cas, ces « combats » menés au nom du consommateur permettent à la grande distribution de conquérir de nouveaux marchés en se substituant progressivement au commerce indépendant tout en faisant pression sur les fournisseurs industriels en sollicitant l'opinion publique. Au sein des entreprises, la diffusion de ces valeurs est censée mobiliser à long terme une main d'œuvre souvent peu qualifiée par des possibilités d'évolution et de mobilité qui vont s'avérer particulièrement fortes durant son développement.

L'ascension des modestes et le rôle central de l'encadrement

« Ironie du destin : le pionnier des « grandes surfaces » a débuté dans une petite boutique, 13, rue des Capucins, remplacée, l'année suivante, par une sorte de hangar de 80 m² construit de ses propres mains ».⁴⁶

La personnalité des fondateurs occupe une place importante dans la branche renvoyant tantôt à la domination charismatique, tantôt au pouvoir de la vertu et de l'accomplissement dans le travail, à la rencontre de l'action rationnelle en valeur et en finalité (Weber, 1971 [1922]). Compte tenu de l'histoire relativement récente des grandes surfaces alimentaires (GSA) et de leurs spécificités endogènes (à la fois régionale, professionnelle et religieuse), les dirigeants-fondateurs ont jusqu'à récemment incarné l'exemple même de la réussite par les valeurs. Loin de toute abstraction mais avec nombre de raccourcis et d'omissions, ils narrent, à travers la littérature d'entreprise comme grand public, leur trajectoire de petit commerçant, épicier, grossiste, artisan venant de familles tantôt décrites comme modestes, paysannes, provinciales, immigrées. Élevés le plus souvent dans la tradition chrétienne, ils ont su bâtir d'imposants empires commerciaux (Thil, 1964 ; Walton, Huey, 1992 ; Leclerc, 1993 ; Mulliez, Whiteley, 1993) et invitent à leur tour des salariés, issus en majorité de milieux populaires, non ou peu diplômés, à participer à cette réussite palpable. Au cours du

⁴⁴ Il s'agit là de la réponse de Michel-Edouard Leclerc à une question d'Albert Du Roy concernant son positionnement politique dans l'émission *l'Heure de Vérité*, le 22 septembre 1991.

⁴⁵ Edouard Leclerc, Interview du 19 juillet 1976 sur IT1.

⁴⁶ Voici ce que l'on peut lire sur l'un des principaux sites de tourisme Breton, dans une partie consacrée à la culture bretonne (Bretagne.com, «Edouard Leclerc invente les grandes surfaces », consulté en mai 2010).

développement des grandes surfaces, ces principes ont d'autant plus d'impact qu'ils trouvent une résonance dans une promotion avant tout interne dans la majorité des enseignes où l'encadrement constitue le meilleur exemple empirique pour les employés en point de vente.

A l'image de l'encadrement des magasins *Wal-Mart*, les cadres occupent dans la grande distribution un rôle systématique dans la transformation du populisme conservateur en une idéologie qui justifie et légitime la structure hiérarchique de la firme tout en limitant les possibilités de critique venant des salariés. La figure paternaliste du patron sévère mais juste, est nécessaire mais non suffisante à l'adhésion à des salariés. Au quotidien, l'encadrement opérationnel joue un rôle prépondérant dans un dispositif de diffusion et d'inculcation de valeurs et de représentations au sein des surfaces de vente. Ce travail de transformation symbolique à grande échelle se retrouve à partir des années 1980 dans les grandes firmes en voie d'internationalisation.

« Les bateaux j'en avais marre, mon patron était blindé de thunes, il venait avec sa Porsche à côté des bateaux et nous regardait d'un air un peu bizarre, on était payés au Smic à l'époque. Je voulais m'en sortir et chez *Carrefour*, j'ai entendu dire que sans bagage on pouvait évoluer facilement. Alors j'ai mis le paquet et étant donné que j'avais travaillé dans des sociétés où c'était très dur, pas grand-chose me faisait peur et j'ai vite été remarqué ». #67. G., H, 50 ans, délégué syndical national, manager de rayon, hypermarché intégré, 06

A l'époque, peu importe le profil, on se présentait et ça marchait. Le directeur nous recevait. Lors de l'entretien, j'ai présenté mon parcours et en 15 minutes, j'ai été embauché à la comptabilité sans savoir comment marchait la comptabilité en magasin ! C'était en Juillet 1978 (...) J'ai fait mes classes aux achats, à la comptabilité générale, et en parallèle à l'ouverture j'étais intégré à la vie du magasin. C'était très familial, l'aspect nouveau, la clientèle, tout motivait à participer à différentes tâches de la mise en rayon au comptage de l'argent en arrière-caisse, c'était archaïque (...) J'ai passé toutes les étapes en ayant envie d'apprendre et évoluer. Et au bout d'un an et demi je suis passé Chef de Section, équivalent manager métier, chef de secteur ». #75, E., H, 51 ans, directeur de magasin, hypermarché intégré, 77.

Le développement du management a contribué à instituer un nouvel imaginaire social en transformant le paysage linguistique (Berger, Luckman, 1966 ; Castoriadis, 1975). Tous les employés sont ainsi devenus des *associés* (*Wal-Mart*) ou des *collaborateurs* (*Intermarché*), s'appelant par leur prénom, figurant sur leurs badges. Le service du personnel est baptisé *people division*, les formations *people development* et *life management*⁴⁷. Les Associés les moins efficaces ne sont pas disciplinés mais « coachés », conseillés et entraînés pour « révéler leur potentiel ». Ce symbolisme atteint une dimension cérémoniale et festive lors des réunions annuelles où l'encadrement se donne en spectacle en chantant pour célébrer la firme (Moreton, 2006). Les relations sociales se veulent horizontales et en rupture avec les antagonismes du paradigme marxiste. Les leaders deviennent serviteurs⁴⁸ et développent cette philosophie par des programmes de formation. Les managers sont les gardiens de la culture, s'assurant que ce mode de socialisation est effectivement mis en œuvre. L'égalitarisme impose une idéologie dont l'illustration empirique est évidente. Chacun est capable d'accéder au poste de dirigeant.

⁴⁷ *Wal-Mart Management Development Seminar Manual*, 1996.

⁴⁸ En 1999, Lee Scott, nouveau CEO succédant à Sam Walton, est présenté comme un véritable *servant leader*, dirigeant servant, référence religieuse au leader charismatique de Wéber, dont l'étymologie renvoie à la gratification d'un don à mettre au service de la communauté.

En attendant, tout le monde a la place qu'il mérite en fonction de son travail. Dans cette optique, l'ordre social est naturalisé. Les frustrations sont écartées tout en entretenant un champ des possibles des plus vastes. Les possibilités de contestation sont réduites à des remises en questions individuelles, à une représentation du monde social psychologisant⁴⁹ (Peeples-Massengill, 2006). Dans une perspective semblable, nombreuses sont les enseignes à promouvoir la participation financière des salariés en développant l'épargne salariale (plans d'épargne, achat d'actions, intéressement ou participation aux bénéfices) privilégiant des employés acteurs de leur entreprise et libres de consentir (Chevalier, 2006).

L'inversion du rapport hiérarchique

Les firmes centralisées et intégrées telles que *Carrefour* et *Wal-Mart* approfondissent la communication autour de cette vision égalitariste jusqu'à la pousser à son paroxysme. Dès les années 1960, le groupe français développe le principe de « pyramide inversée »⁵⁰. L'organisation de la firme comme du magasin repose sur une inversion hiérarchique : les salariés situés en *front office*, caissières et employés de rayon⁵¹, secondant les clients-dirigeants, sont symboliquement considérés comme les plus hauts placés. Le sens premier de ce basculement de l'organigramme, affiché dans les couloirs du personnel menant au magasin, consiste en l'intériorisation par le personnel « de base » de son rôle essentiel face au client⁵². Nous verrons que, si ce message est toujours aussi visible dans les locaux, nos observations empiriques du procès et des rapports sociaux au sein des points de ventes rentrent pour le moins en contradiction avec cette éthique. Au début des années 1990, les guides destinés aux employés *Wal-Mart* mentionnent que « la responsabilité de l'encadrement est de guider les associés de manière à les servir. Les managers doivent soutenir, encourager et fournir les moyens du succès »⁵³. (Walton, Huey, 1992). Les dirigeants sont ainsi au service des employés et les en informent lors du recrutement (Erhenreich, 2002). Cet encadrement moral comporte des droits et devoirs pour l'associé, dont l'honnêteté doit être irréprochable (Ehrenreich, 2004).

Ainsi, le principe, plus connu dans la culture judéo-chrétienne sous le nom de Règle d'or⁵⁴ (nom du premier point de vente où travaille en 1898 James Cash Penney [*JC Penney*]), prime dans la relation aux clients et va s'étendre à l'ensemble des relations sociales au travail.

⁴⁹ Par psychologisation, nous entendons une désocialisation et une dépolitisation des rapports sociaux par la mise en avant de l'individu, autonome et responsable hors de tout contexte socio-historique (Demailly, 2006).

⁵⁰ Concept inspiré par Esther Peterson, juriste et assistante de J. F. Kennedy (Lhermie, 2001)

⁵¹ Barbara Ehrenreich décrit un fonctionnement similaire observé durant son expérience en tant que vendeuse chez *Wal-Mart*, où elle apprendra durant son initiation que les « dirigeants sont au service des associés » (Ehrenreich, 2002).

⁵² Malgré tout, la visibilité de cette pyramide par l'ensemble du personnel et la mise en valeur des seuls visages de l'encadrement motivent à évoluer (Philonenko, 1996) « vers le bas » pourrait-on dire.

⁵³ Sam Walton parlait de *servant leadership*.

⁵⁴ On retrouve ce principe dans de nombreux cultes et religions, notamment dans le Christianisme : « Ce que vous voulez que les hommes fassent pour vous, faites-le pour eux pareillement. », (Nouveau Testament, Luc 6.31) ; l'Islam : « Aucun d'entre vous n'est véritable croyant tant qu'il n'aimera pas pour son frère ce qu'il aime pour lui-même. », (Mahomet, vers 570-632, 13e des 40 Hadiths de Nawawi) et le Judaïsme : « Tu devrais aimer ton prochain comme toi-même... » (Ancien Testament, Lévitique 19,18).

« Ne fais pas à autrui ce que tu n'aimerais pas que l'on te fasse ». D'un point de vue utilitariste, cette maxime consacre l'empathie dans une relation d'individu à individu, mettant en avant l'interaction sans contextualiser socio-historiquement la relation. Elle repose, sous sa forme la plus courante, sur une affirmation se limitant à sa dimension négative, suggérant davantage l'évitement de ce qui pourrait être source de conflit, en sous-entendant que la dimension prégnante du commerce repose sur cette relation interindividuelle, la menace potentielle qu'elle représente et tient pour responsable le salarié en cas de mauvais déroulement.

Pour que les associés prennent soin des clients, le management doit ainsi s'en assurer en prenant soin des associés. Il s'agit de l'ingrédient majeur à l'origine du succès de *Wal-Mart*⁵⁵. Les associés à leur tour, sont pris dans une relation interindividuelle et doivent s'impliquer dans les relations en face-à-face⁵⁶. Les valeurs de serviabilité, de don de soi, l'égalitarisme voire le renversement hiérarchique ne sont pas sans rappeler les valeurs bibliques, les principes de récompense des derniers devenant premiers⁵⁷, nous invitant à nous pencher sur l'ancrage religieux et humaniste des patrons de la grande distribution et son influence sur les structures commerciales et les rapports sociaux en magasin.

2.4. L'inspiration entrepreneuriale chrétienne : entre culture rurale et foi

« J'estime que le plus grand patron qui ait existé sur terre, c'est Jésus-Christ : son entreprise existe toujours. ». G. Mulliez (extrait d'un entretien publié dans *Marianne*, 10 juillet 2008).

L'apologie du travail

Les firmes dominant actuellement la grande distribution ont en commun un attachement au caractère familial de l'entreprise, spécifique au patronat d'avant 1914 tout étant apparues que bien plus tard. En effet, alors que le patronat industriel devient une sphère bourgeoise de plus en plus endogamique, la révolution commerciale en cours signe le renouveau des valeurs industrielles du XIX^{ème} siècle, s'affichant comme une « classe qui travaille », austère. Les dirigeants de la branche se méfient des études classiques et leur opposent une formation pratique. Rarement diplômés, ils ont reçu une formation basique, « sur le tas », héritant de la culture commerciale (gestion et négociation) de leurs parents artisans, commerçants, négociants, et des enseignements tirés de leurs voyages. Le patron qui s'est fait par lui-même renaît ainsi dans le tertiaire et s'illustre de manières variées, de la volonté d'indépendance financière à l'inculcation de valeurs. Tantôt morale, tantôt utilitariste, et

⁵⁵ Discount Store news, 1999.

⁵⁶ Deux règles prescrites au cours des années 1990 chez *Wal-Mart* illustrent ce principe, « la règle des 10 pas » (*Ten foot Rule*) et celle du « soleil couchant » (*Sundown Rule*) (Mathis, 2007). La première implique l'accueil de tout client se trouvant devant dans un rayon de 10 pieds (3 mètres environ) ; elle l'invite à formuler une demande tout en prévenant le vol. Cette règle est censée favoriser un sentiment d'appartenance des associés, qui doivent sourire et demander « Puis-je vous aider ? ». La règle du « soleil couchant » implique de répondre à une demande, formulée dans la journée par un Associé ou un client, avant la fin de cette même journée.

⁵⁷ Nouveau Testament, Matthieu, Chapitre 20.

souvent les deux à la fois, la grande distribution parvient aujourd'hui à tirer profit de ce paradoxe alliant d'un côté valeurs et image conservatrices et d'un autre une gestion de la main d'œuvre et une stratégie économique libérale (Lichtenstein, 2006).

L'idée d'autofinancement résulte d'une catégorie de « patron de droit divin » (Martin, 1985) qui souhaite que ni l'État, ni les autres entreprises, les actionnaires et les banques ne s'immiscent dans ses affaires afin d'éviter une dépendance économique en s'abstenant de recourir aux marchés financiers ou aux emprunts. La solution provient alors de la croissance interne par réinvestissement des profits, une conception prégnante quelle que soit la taille de l'entreprise. Si en 1918, Louis Renault affirme « les banques, moi, jamais », Gérard Mulliez confiera aux journalistes de l'Express un de ses secrets : « Toujours dépenser moins qu'on gagne »⁵⁸. Pour l'un et l'autre, entrepreneurs, si la prudence des banques et les premiers refus de prêts essayés contribuent à façonner cette vision de l'entrepreneuriat dans deux industries différentes et à 50 ans d'intervalle, les valeurs familiales et religieuses guident et structurent encore davantage l'organisation de la firme.

Idéologies religieuses et paternalisme

Au XIX^{ème} siècle, la plupart des patrons sont croyants (Belhoste et al., 2004). Par sincérité, conviction ou utilitarisme, leurs références ne sont pas monolithiques mais le protestantisme calviniste domine. Les différences confessionnelles patronales constituent une ligne de clivage interne et l'endogamie perdure. Quelles que soient les croyances, le point commun à cette idéologie patronale est l'idée que le patron a des devoirs vis-à-vis de ses employés (défense de l'ordre social et moral). Cette aspiration religieuse s'accompagne souvent d'un mode de vie austère. Le luxe est proscrit et l'ostentation sociale est attribuée aux parvenus. Les patrons sont ascétiques et l'idéologie religieuse va de pair avec la défense des valeurs familiales et du paternalisme. Un courant, à l'origine spontané, naît au milieu du XIX^{ème} siècle pour lequel la famille est considérée comme le pilier de la société, « véritable molécule sociale » selon Le Play, lui-même marqué par le catholicisme. A la même époque, le patronat religieux est très nataliste, notamment dans l'idée d'assurer la reproduction de la main d'œuvre. Conservateur, ce courant critique le libéralisme économique dominant. Ainsi, le profit ne doit pas être la seule finalité de l'entreprise, la dimension humaine doit être prise en compte. Cela passe alors par la considération par les patrons de la nécessaire collaboration entre patrons et ouvriers.

D'un système de patronage à un système de relations sociales, le paternalisme vis à une stabilisation de la main d'œuvre, connaissant un très fort taux de rotation. Cette véritable stratégie sociale rattache l'ouvrier à l'entreprise par un système de dépendance qui garantit une sécurité de travail pour lui et sa descendance. Cela comprend à la fois des formes d'aide, d'encadrement et de contrôle social des salariés. Si le système leplaysien se réfère à des valeurs catholiques, ce paternalisme sera repris à son compte aussi bien par des juifs que des protestants. Quelle que soit leur religion, les patrons auront les mêmes valeurs de protection et

⁵⁸ « Toujours dépenser moins qu'on gagne », *L'Express*, 9 juillet 2008.

d'épanouissement ; leurs employés, les mêmes devoirs de respect et de fidélité à l'égard de leur patron. On peut ainsi noter la contribution des religions à la mise en place « d'appareils idéologiques d'entreprise » (Belhoste et al., 2004). La religion est instrumentalisée au service du patronat, les écoles seront tenues par des professeurs eux-mêmes fortement inscrits dans un culte. Ce système débouche sur des initiatives concrètes regroupées sous le nom d'« économie sociale ».

Apparaissent des formes d'assistance médicale gratuite, des écoles d'entreprise, des coopératives de consommation, des caisses d'assurance maladie et de retraite au niveau de l'entreprise. Pour cette dernière, cette stabilisation est impérative face à des ouvriers encore très mobiles. Un des fondateurs les plus anciens du commerce moderne, Geoffroy Guichard, met en place un système de mutuelle et de primes de naissances avant la première guerre mondiale, au moment où sont bâties les premières cités jardins à Saint-Étienne. Il créera par la suite une caisse d'allocation familiale en 1916 (rendue obligatoire en 1932), une caisse retraite et un système de participation aux résultats pour les magasins Casino intégrés.

Le logement patronal, les équipements collectifs, les instituts de prévoyance sont alors des institutions de consensus social ayant pour but de créer un patriotisme d'entreprise⁵⁹. Certains événements fortement médiatisés peuvent évoquer un renouveau du paternalisme et des valeurs de l'entreprise familiale. C'est le cas en 2008 de la construction décidée par Loïc Rigaud, adhérent (directeur) du magasin Leclerc de Saint-Nazaire, d'un immeuble accolé à l'hypermarché pour accueillir ses employés, destiné en priorité aux jeunes couples et aux familles de salariés⁶⁰. Ce néo-phalanstère demeure anecdotique à l'échelle de la branche. Il pousse à chercher au cœur des structures du capitalisme commercial les valeurs héritées et les spécificités dissimulées derrière le symbolisme familial, rural, et conservateur.

Un néopaternalisme des services

C'est par leur culture idéologique projetée que les firmes du secteur et particulièrement les grandes firmes intégrées et centralisées telles que *Wal-Mart* et *Carrefour* peuvent se caractériser. D'une part, ces firmes peuvent se rapprocher du capitalisme paternaliste pratiqué dans de grandes firmes industrielles au tournant du XX^{ème} siècle comme *Heinz*, *Pullman* ou la *National Cash Register* aux États-Unis ; *Michelin*, *Schneider* ou *Menier* pour la France. Les

⁵⁹ Les patrons financent l'édification de lieux de culte. Les églises portent le nom du Saint dont le nom correspond au prénom du patron. Fin XIX^{ème}, ils financent les clubs de football, sport ouvrier, ou les fanfares ouvrières défilant sous la bannière de l'entreprise dans le Nord, manifestations symboliques du patriotisme d'entreprise.

⁶⁰ « Je ne pense pas que M. Rigaud fait cela pour nous placer sous sa dépendance, ce n'est pas son style » selon Carole Moyon-Michel, animatrice élue CE. Pour les salariés quittant l'entreprise « On n'y a pas pensé mais faudra organiser ça juridiquement, tout en laissant un délai raisonnable pour quitter le logement. » Extrait de l'article « Caissière chez Leclerc le jour, locataire chez Leclerc la nuit », *Libération*, 18 Juin 2008 ; « Retour du paternalisme ? En tout cas Loïc Rigault est un patron attentionné envers ses salariés. But : permettre aux « ouvriers » d'être plus détendus et engagés dans leur travail. Selon le directeur du magasin : « L'entreprise, c'est pas l'armée du salut. Les logements seront strictement réservés aux salariés. Il ne s'agit pas de faire du profit, mais on ne veut pas perdre de l'argent non plus ». *France Soir*, 19 Juin, 2009. « Un patron fait construire un immeuble pour ses employés ».

thèmes prépondérants sont la famille, la communauté et l'égalitarisme au sein de l'entreprise unissant employés de magasin travaillant pour 7 euros/ 9 dollars de l'heure et le *top management* millionnaire qui travaille au siège de la firme. La transposition de ces valeurs s'avère toutefois très diversifiée. Nous ne traiterons pas ce prisme de manière exhaustive mais nous tâcherons ici de retranscrire les différentes dimensions influencées par ces valeurs pour comprendre les raisons pour lesquelles les distributeurs contemporains en sont les principaux défenseurs.

La religion est constitutive de l'ethos de *Wal-Mart*, entreprise née au cœur de la *Bible Belt*⁶¹ dont l'influence s'étend de l'organisation des magasins aux stratégies d'implantation de nouveaux points de vente. Comme les évangélistes de télévision, les églises géantes et les séminaires de motivation caractéristiques de la surenchère spectaculaire de la société américaine, l'entreprise est immergée dans un ethos chrétien protestant⁶². La délivrance personnelle y est directement liée au succès entrepreneurial et à la libre entreprise comme service social. En retour, le succès est l'accomplissement du *beruf*, c'est à dire de la vocation professionnelle que l'on retrouve d'ailleurs chez les distributeurs français, y compris catholiques : « *L'argent, c'est fait pour développer des entreprises, pas pour consommer. L'argent doit rester au service de la communauté, de l'intérêt général, de la création d'emplois et de nouveaux produits moins chers. Nous sommes au service de la collectivité. Pas de nous-mêmes. D'ailleurs, savez-vous pourquoi certaines entreprises sont allées en Bourse ? Parce que leurs fondateurs aimaient les voiliers et qu'un jour ils ont voulu en acheter... Nos parents avaient plus de plaisir à acheter une nouvelle machine pour l'usine qu'à changer de voiture ou de maison* ». ⁶³ Cette citation de Gérard Mulliez n'est pas sans rappeler le *Conseil à un jeune négociant* de Benjamin Franklin (1748), dans lequel ce dernier expose une série de principes caractérisant l'éthique protestante telle que définie par Max Weber : « *souviens-toi que le temps, c'est de l'argent (...), que le crédit c'est de l'argent (...), que l'argent est, par nature, générateur et prolifique (...), que le bon payeur est le maître de la bourse d'autrui* ». Derrière ces sermons apparaît un être scrupuleux, dont la vertu est nécessairement visible à travers un « strict maintien de l'apparence de la modestie » (Weber, 1964 [1905]). Les écrits d'entreprise contiennent ainsi de nombreux témoignages d'associés trouvant leur rédemption économique et spirituelle à travers leur dévotion à la firme. Le service aux clients, à la communauté et à la grande distribution constitue leur principale récompense. Sans forcément manifester un tel ascétisme, les firmes françaises sont marquées par une empreinte religieuse. La politique sociale de Geoffroy Guichard, l'adolescence séminariste d'Édouard Leclerc à Uriage ou bien

⁶¹ Cette expression est née sous la plume d'Henry Louis Menckeno en 1924, dans un article écrit pour le *Chicago Daily Tribune*. Elle renvoie aux états américains les plus concentrés en protestants rigoristes, principalement situés au centre sud et au sud est des États-Unis.

⁶² « Je ne dirais pas que *Wal-Mart* est une entreprise chrétienne, mais sans équivoque, je dirais que Sam (Walton) a créé cette entreprise sur des principes judéo-chrétiens présents dans la Bible » (Soderquist, 2005). Il s'agit là d'une affirmation d'un ancien cadre dirigeant de la firme américaine, figurant, comme la famille Walton parmi les contributeurs majeurs de l'église évangélique de l'Arkansas.

⁶³ Entretien avec Gérard Mulliez par Jean-Baptiste Diebold, « La réussite, ça n'existe pas », *Challenges*, 10 juillet 2008.

l'idéologie familiale et catholique des Mulliez imprègnent la trajectoire et la structuration de leurs groupes respectifs. L'ensemble des firmes est touché par cet ethos à des degrés différents mais ont en commun une rhétorique commerciale et organisationnelle de l'entraide et du bien commun, le paternalisme appréhendant l'organisation comme une famille.

Stratégies familiales et réseaux d'influence

Par-delà les changements de structure des entreprises, et si certaines enseignes le manifestent davantage publiquement, les entreprises françaises se sont développées autour d'un cadre familial influençant d'une part la structure du capital. Les entreprises capitalistes de la distribution se sont constituées autour d'organisations familiales ou d'affiliation forte pour se renforcer et se protéger de la concurrence. La plupart d'entre elles en restent aujourd'hui imprégnées à différents niveaux, de la structure du capital aux rapports sociaux dans l'organisation. Le cas d'*Auchan* et de l'empire commercial des Mulliez (comprenant notamment *Decathlon*, *Leroy Merlin*, *Kiabi*, *Surcouf*) est un exemple du développement capitaliste de la branche en France ayant reposé sur une organisation autour des membres masculins de la famille élargie. Par un système de partage des parts du groupe entre les membres de la famille, le patriarcat s'assure que le capital reste en famille même si des alliances matrimoniales sont possibles. Il met ainsi le groupe à l'abri de toute opération boursière menée par une multitude d'intérêts individuels voir d'alliances (Boussemart, 2008), attestant du « collectivisme pratique » de la bourgeoisie (Pinçon, Pinçon-Charlot, 2003). La structure familiale du capital permet de s'appuyer sur l'entrecroisement d'une puissante solidarité familiale et d'une base financière qui repose sur une forte expérience, permettant à chaque nouvelle génération de développer une nouvelle activité venant à son tour renforcer le réseau familial en élargissant son champ d'action. On décompte en effet pas moins de 500 membres de la famille Mulliez liés au pacte de manière variée. Une partie des enseignes est détenue au moins aux deux tiers par des membres du pacte, d'autres sont partiellement contrôlées par ce dernier alors qu'un dernier ensemble d'enseignes est détenu par des membres de la famille hors du pacte, le principe dominant étant celui du « tous dans tout »⁶⁴. Quant à *Wal-Mart*, ses principaux actionnaires depuis la mort de Sam Walton en 1992 sont sa femme et ses enfants, dont Rob, le fils aîné, qui a hérité du Groupe. La liste est longue mais l'on peut évoquer les frères Defforey (*Carrefour*), la famille Halley (*Promodès*), les frères Albrecht (*Aldi*), la famille Schwarz (*Lidl*) qui lorsqu'ils ne sont pas toujours à la tête de leur entreprise, l'ont été durant la phase de croissance extensive de la grande distribution.

Mais si la famille peut constituer une fondation solide structurant le capital et l'organisation d'une firme, certaines alliances se sont créées au cours de la seconde moitié du XX^{ème} siècle. Tout aussi secrètes, elles reposent sur des convictions et des liens forts. Lorsqu'il n'y a pas de filiation par le sang, les dirigeants sont généralement liés par des structures et des épreuves visant à renforcer leur affiliation, leur intégration conduisant à une proximité, une dépendance et un fort sentiment d'appartenance. Pour illustrer ces

⁶⁴ « Tous dans tout » : le secret des Mulliez », B.Gobin, *LSA (Libre Service Actualité)*, 8 juin 2006.

collaborations étroites propres aux groupements d'indépendants tels *Intermarché*, *Leclerc*, ou *Système U*, il est nécessaire de revenir sur un principe structurant les rapports au sein de ces regroupements d'indépendants.

Dans chacune de ces enseignes, les patrons de magasins, appelés adhérents, participent à la vie de leur groupement en occupant des fonctions au sein des structures communes. B. Merlaud et F. Carluier-Lossouarn parlent de « bénévolat »⁶⁵ pour caractériser ces journées non rémunérées aux frais de missions rarement pris en charge. Les groupements d'indépendants reposent sur cette participation bénévole des Adhérents. Etablie à l'origine de chacun de ces groupements et étayée par la suite, cette organisation comporte un double caractère à la fois économique et idéologique. *Intermarché* parle de « tiers temps », *Système U* d'« implication » et *Leclerc* n'a pas de terme attitré. Premier lien avec la famille, tous les adhérents doivent consacrer une partie de leur temps « pour faire tourner les rouages du groupement qui les accueille, de façon bénévole ». Pour *Intermarché*, ce système existe depuis la création du groupe (né d'une scission au sein du groupement *Leclerc*) en 1969. Ces jours d'organisation sont placés en milieu de semaine, le début et la fin de semaine étant les journées les plus chargées, consacrées à l'organisation de la semaine et aux grandes affluences en magasin. Second lien, les adhérents s'occupent des décisions stratégiques liées aux achats, à la gestion et au développement du réseau. L'idée est de rapprocher en permanence le « terrain » et la « centrale » et de protéger l'indépendance de chacun. Les différences entre groupements existent. La participation est plus systématique chez *Leclerc*, plus libre chez *U*. Comme le rappellent Merlaud et Carluier-Lossouarn (2008), *Intermarché*, comme ses concurrents, reste flou sur les fonctions confiées, la proportion d'adhérents engagés et soulignent que cette implication n'est pas contractuellement obligatoire dans la mesure où ils souhaitent se prémunir de toute interprétation condamnable par un tribunal⁶⁶. Les auteurs soulignent, après avoir interrogé plusieurs Adhérents : « Comme au sein d'une famille, les obligations sont tacites ». Les adhérents interrogés laissent peu de place au doute, évoquant sans s'étendre une « pression des parrains et de la centrale régionale (...) plus morale que disciplinaire, mais réelle » (*Leclerc*) ; « pas de sanction, mais une implication 'fortement recommandée' » (*Système U*) ; « pas de sanction mais un passage obligé pour devenir associé⁶⁷ ». Là encore, le vocabulaire familial est présent pour marquer l'alliance, mais aussi la hiérarchie basée sur l'ancienneté, la confiance des pairs, l'introduction au sein du groupement, véritable « famille d'accueil ». L'endogamie est présente par la transmission d'une génération à l'autre, l'exogamie par la cooptation d'au moins deux adhérents. Parrains et filleuls ont ainsi un

⁶⁵ Merlaud B., Carluier-Lossouarn F., « Dossier. Indépendants : tous bénévoles ? » *Linéaires*, n°237, juin 2008.

⁶⁶ Au cours des années 1990, le journaliste Serge Garde a réalisé une enquête mettant à jour les techniques utilisées par le groupement *Intermarché* qu'il qualifiera de sectaires : « temps de travail non rémunéré, rupture avec le milieu familial, engagement quasi mystique, tutoiement de rigueur... ». Il précise ainsi que certains adhérents, ruinés ou déstabilisés sont morts, l'une s'étant immolée par le feu dans son magasin, et deux autres ayant été retrouvés morts par balle. (Source : Garde S., *Le monde impitoyable d'Intermarché*, *L'Humanité Dimanche*, 5 décembre 1996). Poursuivi devant la justice par le groupe quand à la comparaison avec une secte, il sera relaxé en Juillet 1998, la justice lui donnant raison. Son enquête reposait notamment sur le témoignage d'une vingtaine d'adhérents.

⁶⁷ Posséder une part financière et une voix au sein du groupe *Intermarché*.

devoir, mais pas d'obligation officielle. La démarche est déclarée comme volontaire et pour les adhérents qui témoignent cela finit par profiter à tous: aux clients, aux magasins et aux adhérents eux-mêmes qui enrichissent leur expérience. Toutefois, ce volontariat est aujourd'hui une condition inhérente au bon fonctionnement de ces systèmes de type coopératif auquel participent activement 80% des adhérents par leurs missions hebdomadaires (Merlaud et Carluier-Lossouarn, 2008). Par la suite, nous verrons plus en détail le fonctionnement des différentes structures, nous éclairant sur les mutations du travail et de l'organisation en magasin, où la diffusion de ces valeurs passe par une correspondance entre dispositifs managériaux et configuration écologique.

A l'image de *Wal-Mart*, les entreprises de la grande distribution ont réussi un tour de force. En valorisant la consommation de masse par les valeurs traditionnelles empruntées de religion (Moreton, 2010) et d'authenticité, réunion *a priori* paradoxale entre dimensions rurales et entreprise moderne globalisée, leur succès repose le développement d'un rapport dialectique entre les moyens mis en œuvre pour développer de nouveaux marchés et les formes de justification leur donnant sens auprès de différents publics à conquérir et à convaincre. Par delà les discours enchanteurs situés dans des contextes socio-historiques particuliers, les plus grandes firmes de distributions sont ainsi issues des régions proto-industrialisées, un terreau fertile à leur développement. Partant d'un tel constat, le succès des fondateurs de la grande distribution repose également sur leur participation au développement, à l'entretien et à la diffusion d'une idéologie conservatrice complémentaire des révolutions commerciales. Ainsi, l'histoire du commerce industriel occupe une place prépondérante dans l'analyse des valeurs et représentations communes véhiculées au sein des entreprises contemporaines de grande distribution. Retracer par les discours et représentations des acteurs du secteur, elle révèle une idéologie interne dominante, celle du *self-made-man* et par extension du tout acteur (Flocco, 2006). Privilégiant la promotion interne et la formation sur le tas, la grande distribution peut apparaître salvatrice face au poids acquis par les grandes écoles et les diplômes dans les autres branches industrielles (Marseille, 1997). En imposant rapidement des valeurs telles que le goût de l'effort et de l'investissement total pour compenser la non qualification de la plupart des salariés comme la précarité d'une partie des emplois, elle diffuse l'image d'une branche où l'évolution est toujours possible et constituant une bonne carte de visite (Beau, 2004).

Ainsi, la qualification ou le diplôme sont structurellement minorés face à l'expérience. Mobilité, réactivité, disponibilité et adaptabilité sont les maîtres mots dans un secteur marqué par le changement et l'innovation continue. Cette présentation, loin d'être exhaustive, dresse un état des lieux des fondements idéologiques et des valeurs développées en interne comme destinées aux clients, idéalement intériorisées par chaque salarié ou « collaborateur ».

3. PRINCIPES ORGANISATIONNELS

Comment se traduit alors, d'un point de vue organisationnel, la rencontre entre les principes commerciaux et idéologiques précédemment abordés ? De manière plus générale, sur quelles bases se structurent le marché interne du travail, l'emploi et l'organisation dans le nouveau capitalisme commercial ? L'approche diachronique souligne des pratiques héritées des grands magasins et des révolutions commerciales successives. Le commerce moderne est en effet enraciné dans des usages élaborés pendant près d'un siècle selon deux principales variables intimement liées : le poste de travail et le sexe des salariés (Beau, 2004). Nous insisterons en parallèle sur l'histoire des services « de masse » : prise en compte des clients dans le procès de travail et sa gestion, ressorts organisationnels de son initiation au libre-service, obstacles symboliques et réels concernant leur accommodation à cette technologie commerciale (Du Gay, 2007) et mode de distribution des biens de consommation. Il s'agit d'illustrer par notre analyse l'importance croissante des dimensions symboliques du travail, à travers l'étude des représentations à l'égard des entreprises du commerce ainsi que des activités et métiers exercés au sein des magasins. Cette section a une visée introductive quant aux problématiques qui seront développées tout au long de cette thèse, insistant d'une part sur une flexibilité structurelle, c'est-à-dire non (seulement) imputable aux crises du travail et de la branche de la fin du XX^{ème} siècle, et d'autre part, revenant sur l'apparition d'une clientèle de masse dont la socialisation aux technologies commerciales est devenue consubstantielle du modèle productif, signant par la même occasion son entrée et sa mobilisation croissante dans le procès de travail.

Après avoir porté notre analyse sur la description du grand commerce dans sa dimension marchande et idéologique, la focalisation sur la gestion de la main d'œuvre est en effet une condition nécessaire à la compréhension de la grande distribution comme principe cohérent ancré dans une histoire à la rencontre du travail industriel, de la féminisation de la société salariale, des révolutions démographiques et des évolutions du capitalisme de marché. La gestion de la main d'œuvre se situe avant tout à la rencontre des principes marchands et idéologiques abordés précédemment, trouvant en premier lieu un vivier réceptif dans les classes populaires rurales conservatrices.

3.1. Capitalisme et marchandisation des services

Des services improductifs aux services productifs

Selon Braverman, les services ne sont devenus productifs et profitables que très récemment⁶⁸. A l'aube du capitalisme, la domesticité était un héritage des relations féodales et semi-féodales, formée d'une main d'œuvre disponible à l'issue du déclin de l'aristocratie et des richesses créées par la révolution industrielle sous la forme d'emplois similaires fournis par les capitalistes et la moyenne bourgeoisie. Au cours du XIX^{ème} siècle, les recensements effectués aux États Unis, en Angleterre comme en France illustrent l'importance des domestiques et des services à la personne, dépassant largement en nombre les ouvriers du textile et de la métallurgie (Braverman, 1974 ; Marchand, Thélot, 1997). Du point de vue capitaliste, ce genre d'emplois n'est pas productif⁶⁹. Cette vision, présente dans l'économie politique classique, particulièrement chez A. Smith, n'a selon lui rien à voir avec les tâches effectuées par ces travailleurs. En effet, par l'emploi de main d'œuvre de service, le capitaliste n'accumulait pas de capital. Au contraire, il dépensait ses profits. Il rejette ainsi l'analyse unilatérale des services selon Smith en s'appuyant sur la théorie de la plus-value de Marx.

Dans l'économie bourgeoise moderne, l'activité de service a été développée comme source de profit, célébrée et non plus négligée. Selon Colin Clark, le mouvement des travailleurs de l'agriculture vers la manufacture, et de la manufacture vers le commerce et les services constitue le plus important concomitant au progrès économique. Avec sarcasme⁷⁰, Harry Braverman dépeint une science économique opportuniste en rappelant que la sous-estimation de la place des services dans la structure sociale et la richesse des nations a laissé place à un enthousiasme démesuré à l'égard d'une catégorie aujourd'hui floue et disparate. Sous l'angle de la théorie du procès de travail comme des études ethnographiques et historiques portant sur les grands magasins apparus dans la seconde moitié du XIX^{ème} siècle, nous verrons ici que les travailleurs de la grande distribution constituent une catégorie à part. D'abord déterminée par la rencontre d'un contexte de consommation urbaine et bourgeoise et d'aspirations

⁶⁸ « Les lits étaient faits, les sols lustrés, les repas préparés et servis, les enfants éduqués, les maladies soignées, bien avant que des gens soient employés pour effectuer ces tâches. Même après que le recrutement de servants ait débuté, ces activités étaient sans intérêt pour le capitaliste si ce n'est pour son confort et les dépenses de son foyer. Elles eurent un intérêt pour lui, en tant que capitaliste, à partir du moment où il commença à recruter des gens pour des services, au sens d'activités profitables, comme partie intégrante de ses affaires, forme du mode de production capitaliste. Cela débuta à large échelle, accompagnant l'ère du capitalisme monopolistique à l'origine du marché universel, transformant toute activité humaine en commodité, incluant tout ce qu'autrefois les gens faisaient pour eux-mêmes et leurs proches. Ainsi changea l'attitude du capitaliste à l'égard du travail de service, changement perceptible à la fois sur le terrain par l'évolution du capitalisme et d'un point de vue idéologique par un changement de point de vue des économistes à l'égard des services». (Braverman, 1974, pp. 362-363 traduction M. Hocquelet)

⁶⁹ « Ne faisant pas partie des revenus nationaux (*national wealth or income*), ils en sont au contraire déduits ».

⁷⁰ « Aujourd'hui, peu nombreux sont les économistes osant parler des services en les qualifiant d'improductifs. À la place, ils font des louanges aux services comme forme caractéristique de la production contemporaine, supérieure à l'industrie avec un futur plus clément. On peut voir ici la poursuite de théories économiques assignant le rôle le plus productif à la forme de travail la plus importante ou croissant le plus rapidement à une époque donnée : les mercantilistes à l'égard des secteurs apportant le plus de métaux précieux au pays, les physiocrates à l'égard de l'agriculture, les économistes classiques avec le travail en manufacture ». (Braverman, 1974, p372, traduction M. Hocquelet)

d'émancipation de femmes venant du milieu agricole, elle sera influencée par les cadres juridique, technique, comme par l'élargissement du marché, entraînant de nombreux changements tout en conservant une cohérence d'ensemble.

Ancrage historique de la gestion de la main d'œuvre

Si les études sociologiques menées dans le secteur de la grande distribution fleurissent depuis la fin des années 1970, elles se consacrent essentiellement à la question de la flexibilité et de ses pendants : précarité, précarisation et temps de travail sous le prisme du genre (Alonzo, 1997 ; Maruani, 1989, Appay, 2005, Bernard, 2005). Elle est attribuée à la remise en question de la norme des Trente Glorieuses et du compromis salarial fordiste. Ces recherches visent le plus souvent à la compréhension du fonctionnement de la gestion de la main d'œuvre (principalement temporelle) et de ses conséquences pour les salariés. Elles se heurtent pourtant à une limite majeure : en se focalisant sur les évolutions du travail depuis la seconde moitié voire le dernier quart du XX^{ème} siècle, elles ne permettent pas de comprendre l'origine des conditions d'emplois dans la branche (Beau, 2004), conduisant à la rattacher à un mouvement d'ensemble renvoyant davantage à un schéma idéal typique industriel. Or, la gestion de la main d'œuvre dans le grand commerce, et particulièrement la question de la flexibilité, n'est pas seulement le fruit de rapports de force établis ces 35 dernières années. A travers un travail mêlant un cadre interprétatif sociologique et historique, Beau démontre que les directions d'entreprises distinguent depuis la première révolution commerciale (seconde moitié du XIX^{ème} siècle) les salariés à stabiliser des autres, modulant la gestion de la main d'œuvre selon le poste de travail. Avec une politique en terme de rémunération et d'emploi adaptée, la flexibilité est alors l'apanage historique d'une majorité de travailleurs et les salariés qualifiés représentent une minorité (2004). Ainsi, les hypermarchés et supermarchés constituent des modèles commerciaux inscrits dans la continuité des grands magasins, à la fois par la reprise de techniques commerciale (suppression des intermédiaires et outils de commercialisation), mais également en terme de gestion de la main d'œuvre, les deux variables essentielles et corrélées étant le poste de travail et le sexe des salariés. Lorsque les premiers supermarchés et hypermarchés ouvrent dans les années 1950 et 1960 en France et aux États-Unis, la gestion de la main d'œuvre ne naît donc pas de rien. Elle s'enracine dans des usages élaborés pendant près d'un siècle dans les grands magasins, influencés par les mutations démographiques, organisationnelles et législatives.

3.2. L'empreinte de la première révolution commerciale

De la fin du XIX^{ème} siècle à la première guerre mondiale, une première période historique se distingue. La liberté patronale est alors peu entamée par le droit du travail naissant. La gestion de la main d'œuvre au sein des grands magasins repose alors sur trois principes : la précarité des emplois, la faiblesse des rémunérations et le recrutement d'une

main d'œuvre peu qualifiée (Beau, 2004). L'objectif visé, l'agenda patronal est d'obtenir une flexibilité maximale du personnel en fonction des saisons. À ce titre, le salariat féminin, en plein essor, apparaît comme une ressource salubre.

« La femme devenue ouvrière n'est plus une femme »⁷¹

Dès le milieu du XIX^{ème} siècle, l'encadrement des grands magasins décrit les employés comme « *des machines travaillant dans un système déterminant leurs actions* » (Strasser, 2006). Avant même de s'adresser à un public plus populaire, l'employé de commerce se voit dévalorisé. Les vendeuses qui travaillent dans les *department stores* (équivalent des grands magasins métropolitains) perçoivent ainsi de bas salaires en comparaison avec les autres types d'emplois disponibles. Elles sont strictement contrôlées et disciplinées par des inspections prenant la forme de prime ou de menace de renvoi. Leur activité est perçue par les employeurs comme un travail temporaire venant en appoint au salaire du chef de famille. Il faut attendre la fin du XIX^{ème} siècle pour voir apparaître les premières critiques et revendications naissant dans une association de consommatrice de New York. Josephine Shaw Lowell, porte parole, est accompagnée par une employée, Alice Woodbridge, qui décrit les longues heures debout et les heures supplémentaires non rémunérées entre loyauté et risque de licenciement (Waugh, 1998). À ce titre, la littérature nous éclaire sur les modes de vie au XIX^{ème} siècle et la consommation au XIX^{ème} siècle. Par ailleurs, elle en est longtemps restée l'une des seules sources de données (Williams, 1982). Ainsi, Zola décrit le grand magasin *Au Bonheur des Dames*, réplique romancée du Bon Marché d'Aristide Boucicaut. Il décrit un paradis pour les sens, des tissus de grande qualité, en grande quantité de manière à impressionner les clientes. « Tout ce qu'une femme peut acheter en 1883, Octave Mouret le vend, avec des techniques révolutionnaires » (Lanoux, 1984). A travers le parcours de Denise Baudu, héroïne du roman, provinciale arrivant à Paris avec ses frères cadets suite au décès de ses parents, les dimensions à la fois structurelles et organisationnelles sont décrites avec un tel réalisme qu'elles nous renseignent en faisant écho aux études historiques menées sur ces grands magasins. Zola décrit ainsi l'impact économique et social du magasin sur le quartier: les petits commerces meurent, les spéculations immobilières se multiplient et le personnel vit entre cadences élevées et incertitudes. La division du travail à la fois fortement sexuée et hiérarchique aboutit à des relations mêlant pouvoir et amour-propre. En effet, l'incertitude naît principalement de relations ambiguës reposant sur une absence de séparation entre monde professionnel et privé, où domine le masculin, paternaliste et potentiel amant, ainsi que la marâtre surveillant les faits et gestes, pouvant sanctionner à tout moment. Elle redouble à l'arrivée de la « morte saison », lorsque arrive l'été synonyme d'« époque des renvois ». En confrontant ces données de nature différente, on peut en extraire les origines d'un arbitraire sexué ainsi que d'une flexibilité liée à une consommation historiquement saisonnière, car liée aux aléas économiques comme aux modes et influences passagères.

⁷¹ Jules Simon, *L'ouvrière*, (1871)1861, Hachette, 444p.

Les apports des behavior studies

Si, en France, le désintérêt manifeste pour l'étude de l'histoire sociale des grands magasins fut tel que de nombreux articles se sont basés exclusivement sur le roman de Zola et non sur des archives de la branche jusqu'aux années 1980 (Beau, 2006), de nombreuses recherches ont été menées outre-Atlantique sur ce thème⁷². Ethnographiques ou historiques, elles sont regroupées sous le nom de *behavior studies*, désignation occultant les différences d'approche. Ces études recèlent de nombreux éléments nous permettant de constituer autant d'hypothèses étayant notre approche des configurations et enjeux contemporains par l'analyse des représentations et procès liés au triptyque employés-management-clientèle. Centrées sur l'analyse des rapports sociaux au travail dans les grands magasins sous l'angle du genre et de la classe, elles insistent également sur le décorum, la présence du client et les technologies. Développées à partir des années 1920, elles illustrent une présence féminine beaucoup plus marquée parmi les employés de commerce, passant dans le cas du Grand Bazar de Lyon de 10 % avant la première guerre mondiale à 40 % de la main d'œuvre à son issue (Beau, 2006).

Urbanisation et salariat féminin

Après avoir mené une première recherche sur les serveuses (*The Woman Who Waits* [1920]), Frances Donovan, enseignante âgée d'une quarantaine d'années, assiste entre 1923 et 1927 à quelques enseignements et réunions de la *Society for Social Research* à l'université de Chicago. Remarquée par Robert Park, Donovan publie *The Saleslady*, en 1929. Son approche s'inscrit directement dans la tradition des recherches de Chicago qui à l'époque sont principalement orientées autour des comportements urbains (Thomas, Znaniecki, 1919 ; Wirth, 1925 ; Zorbaugh, 1929). Qualitative et très descriptive, son analyse du monde des vendeurs repose sur deux étés passés dans des grands magasins New Yorkais en endossant, de manière dissimulée, le rôle de vendeuse.

Si la fonction de vendeuse s'avère plus prestigieuse que celle de serveuse, car moins dépendante des aléas de la clientèle et des pourboires, il s'avère néanmoins que les vendeurs n'ont que très peu de pouvoir de négociation avec leurs interlocuteurs, salarié(e)s comme client(e)s appartenant alors essentiellement à la bourgeoisie. Donovan présente le magasin comme un théâtre, distinguant avec subtilité les rôles hiérarchiques au sein de ce dernier. Par cette approche inspirée par ce que Park, Burgess et Thomas ont défini comme l'ethnographie urbaine, Donovan a également contribué à une meilleure compréhension de l'arrivée des femmes dans le champ économique (Park, 1929). Au cours des années 1920, Park et Burgess poussent leurs élèves à effectuer ce genre d'études afin d'analyser les effets de la division du travail comme discipline et moyen de modelage des comportements, par le type de vocation qu'elle produit et ceci dans tous les métiers propres au milieu urbain (1984 (1925)). Donovan effectue ses observations dans deux grands magasins, l'un populaire et l'autre destiné à une clientèle plus aisée, observant l'émergence d'une nouvelle catégorie de femmes, travaillant pour certaines pour la première fois dans un monde occupé auparavant par des hommes.

⁷² Y compris sur les grands magasins français (Miller, 1981 ; Williams, 1982)

L'arrivée en ville leur permet de partir à la conquête de professions qui ne sont pas encore marquées par le genre, tout comme elle se révèle être une opportunité d'indépendance et d'amélioration de leur statut social à l'image de Denise Baudu. L'ouvrage traduit ainsi l'excitation de la ville et la recherche d'indépendance. Donovan décrit leurs sentiments à propos des opportunités fournies par leur emploi, leur césure avec une dépendance économique vis à vis de leur conjoint. Sans pour autant renoncer au mariage, aucun autre emploi ne leur permettait d'avoir autant d'opportunités de rencontres, comme une telle expérience de la nature humaine (Donovan, 1929). Le magasin le plus chic, « Harold's », imprègne les vendeuses d'une plus grande estime de soi, spécialement pour les vendeuses travaillant dans les rayons où les produits sont plus raffinés. L'environnement physique du magasin s'incarne pratiquement dans la représentation du Soi. Les vendeuses apprennent à composer avec la clientèle urbaine et sa diversité. Sa typologie empirique repose sur les commissions de ventes et implique une stratégie de vente particulière à chaque type de cliente. Enfin, Donovan évoque la concurrence et les jeux de séduction au sein des grands magasins, où moins d'un tiers de la main d'œuvre est masculine.

Gageons que les recherches de Donovan mettent en avant la ville comme cadre spécifique sans pour autant interroger les similitudes avec d'autres environnements. A contrario, comme le souligne Gubrium (2007), le choix de deux magasins à la clientèle différente, s'il a conduit à souligner les points communs, n'a pas abouti à une étude aussi poussée des divergences. Donovan révèle dans *The Saleslady* l'influence du décorum, du point de vente sur les salariés et leurs représentations d'eux-mêmes. Nous reprendrons cette idée en y incluant l'image de la firme et en tentant de dresser une distinction des différents types de formats et points de vente suivant leur situation écologique mais aussi selon la perception renvoyée par la clientèle. Elle fait également état de jeux de séduction comme composante essentielle des rapports sociaux hiérarchiques entre une main-d'œuvre largement féminine et un encadrement essentiellement masculin.

L'apparition des grands magasins se produit dans un contexte où naissent de nouveaux rapports socio-économiques, de nouvelles configurations urbaines et de nouvelles pratiques culturelles, marquant l'émergence d'une société de consommation (Chaney, 1996). Les femmes jouent alors un rôle important comme clientes, et progressivement comme employées des nouveaux magasins. Ces transformations, en de nombreux points, sont similaires en Grande-Bretagne, en France et aux États-Unis : bureaucratisation des rapports entre vendeur et acheteur, mise en étalage progressive des produits, faste des bâtiments, « démocratisation » associée à des prix plus bas et une liberté d'accès, constitution de nouvelles classes d'employées issues pour les uns de la petite bourgeoisie et pour les autres, d'un milieu rural, ouvrier, récemment immigrés (Zola, 1881 ; Donovan, 1929; Williams, 1982). Les ajustements et spécificités locales et nationales sont alors nombreux et il faudra attendre la fin des années 1930 pour que se mette en place un cadre législatif uniformisant la branche.

On peut en effet situer une seconde période entre la fin des années 1930 et le milieu des années 1970, signant l'avènement du droit et des lois sociales contraignant les patrons (Beau,

2004 ; Whaples, 1990) aussi bien en matière d'heures de travail que de rémunération. La gestion de la main d'œuvre en est bouleversée. Le temps de travail, les conventions collectives, les classifications professionnelles, introduites par les arrêtés Parodi-Croizat, apparaissent mais les contournements stratégiques prennent également une place croissante. La mise en place des grilles de salaire trouve un écho dans la modification de la structure du travail en magasin, limitant la hiérarchie, la diversité des rémunérations et la protection des emplois titulaires par la création de nouveaux emplois auxiliaires, précaires et peu réglementés.

La trinité commerciale

Dans la continuité de l'ouvrage de Donovan, Susan Porter Benson (*Counter Cultures : Saleswomen, Managers and Customers in American Department Stores 1890-1940* [1988]) analyse les grands magasins par le prisme des relations tripartites spécifiques à leur configuration. Derrière l'apparence luxueuse et les profits lucratifs, les *department stores* américains des années 1890 à 1940⁷³ masquent selon elle une lutte se déroulant entre les vendeuses, managers et consommateurs pour le contrôle de la surface de vente. *Counter Cultures* explore la nature complexe et contradictoire des rapports sociaux dans un lieu au carrefour des rapports de classe, de genre et de la culture de consommation émergente. Les *department stores* sont des lieux où les managers sont en quête d'efficacité pour accroître les profits tout en cherchant à éduquer, manipuler, et préparer, adapter (*provide for*) les clients et les vendeurs. Cette tripartition donne lieu à des alliances mouvantes entre ceux qui vendent, ceux qui achètent et ceux qui supervisent et font les règles. Par exemple, managers et clients partagent un comportement de citadin respectable, ce qui les éloigne des vendeuses de milieu populaire. La prédominance des hommes dans l'encadrement les exclue toutefois de la culture féminine commune aux vendeuses et clientes. Néanmoins, les vendeuses maintiennent une certaine distance, par précaution, tant avec la direction qu'avec les clients, mettant constamment la pression aux employés pour les conformer aux stéréotypes de bienséance et de politesse, pour adopter l'ornement d'une classe sociale supérieure sans bénéficier pour autant de ses droits ni de ses privilèges. Les clients, également, ont déclaré leur indépendance en refusant d'accepter aveuglément les stratégies de persuasion du *department store*.

Dans son étude, les critères liés à l'appartenance sociale, sexuelle comme à l'organisation sont des critères d'analyse qu'il convient de mobiliser notre étude de la grande distribution. Comme dans les grands magasins, la main d'œuvre non qualifiée y rencontre le désintérêt des patrons pour une qualification formelle. L'intérêt retiré de la non-qualification est plus important que la moins bonne qualité du travail qui en découle, les clients se rendant dans ces magasins avant tout pour les prix (Beau, 2005). Les primes sont marginales, les politiques sociales concernant notamment les retraites se situent entre droit et charité. En effet,

⁷³ Equivalents des grands magasins apparaissant notamment à Paris et Lyon à partir du milieu du XIX^{ème} siècle: Le Bon Marché, les Galeries Lafayette, La Samaritaine, Le Grand Bazar.

le pouvoir patronal est absolu et ces avantages peuvent être retirés du jour au lendemain (Beau, 2004). Ces allocations et aides de différentes natures dépendent le plus souvent des responsabilités familiales et du sexe, les employeurs privilégiant, comme dans l'industrie, les familles, susceptibles de grossir les rangs de l'« armée de réserve ».

Nouveaux besoins d'efficacité

L'ouvrage de George F. Lombard, *Behavior in a selling group*, sous-titré *A case study of interpersonal Relations in a Department Store*, paraît en 1955 et reflète une époque où le patronat cherche à optimiser la productivité dans un cadre réglementé. En 1938, Lombard rejoint les pionniers des études sur les relations humaines. Cette équipe issue de la Harvard Business School comprend Philip Cabot, Lawrence Henderson, Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, et Thomas North Whitehead. Ce qui deviendra l'Ecole des relations humaines se focalise particulièrement sur les structures sociales et schèmes de comportements interindividuels dans l'organisation. De nombreux cadres dirigeants souhaitent en savoir plus quant à ce nouveau champ de réflexion et, à la fin des années 1930, une partie d'entre eux aux réunions conduites par Cabot, Mayo, et Roethlisberger à Harvard. Lombard sera choisi comme assistant par Roethlisberger pour répondre à une demande de General Motors qui sollicite une équipe de chercheurs afin d'examiner un plan de bonus destiné aux cadres.

Un an plus tard, Roethlisberger et Lombard collaborent à nouveau, cette fois-ci sur une recherche portant sur un grand magasin New Yorkais : *Macy's*. Pendant six mois, Lombard étudie la structure sociale des rayons de prêt-à-porter pour enfants en 1940, observant les schèmes de comportement d'une vingtaine de vendeurs travaillant en interaction avec les clients, superviseurs et pairs. Deux ans plus tard, il obtient son doctorat à partir de ce travail qui sera publié sous le nom de *Behavior in a Selling Group*. Dans la lignée de « l'évangile selon Mayo »⁷⁴, cet ouvrage dresse un regard limité à une approche par l'amont, distant et empreint d'une vision patronale et dichotomique du travail, l'enquête étant diligentée par *Macy's* à des fins productives. Il s'agit ici, comme dans les études précédemment réalisées par l'équipe de Mayo, d'étudier le travail dans le seul but d'obtenir un meilleur rendement, une meilleure gestion de la main d'œuvre.

On peut toutefois retenir de son analyse l'importance accordée à la configuration spatiale et au déroulement temporel du procès. Les opérations réalisées simultanément ou successivement, par une ou plusieurs équipes influencent la coordination, le soutien mutuel et les contacts. La distribution spatio-temporelle des équipements et de la main d'œuvre tend à influencer l'aisance avec laquelle les activités interdépendantes sont coordonnées, amenées et poursuivies (*coordinated, supplied and maintained*). Ceci crée une écologie humaine particulière, rassemblant certaines personnes et en séparant d'autres. Lombard (1955) montre que cet effet d'interdépendance d'un environnement spatial et temporel émerge d'une valorisation par les travailleurs d'un territoire stable et d'interactions avec les salariés les plus proches. Si nous avons retenu cette étude, c'est parce qu'elle se situe dans une période

⁷⁴ Expression de Michael Burawoy désignant la célèbre étude menée auprès de la *Western Electric* à Hawthorne.

charnière située entre la fin du modèle commercial des grands magasins et l'avènement des supermarchés. Cette période est marquée par un droit du travail plus prononcé, des tentatives de contournement et d'amélioration de la productivité en lien avec une concurrence accrue sur les prix, où les outils techniques et les métiers évoluent rapidement.

En France, après 1936, la protection des employés reste inachevée mais une rupture avec les anciennes pratiques de gestion de la main d'œuvre se produit. De nouveaux emplois de complément, strictement féminins, précaires, flexibles et à temps partiel émergent. Après une parenthèse voyant la tendance s'inverser sous le régime de Vichy, (le combat patronal vise alors le dépassement des 40 heures hebdomadaires), les lois sociales du Front populaire réapparaissent progressivement, rétablissant la tendance baissière du temps de travail. Les classifications Parodi bouleversent les pratiques salariales. La hiérarchie des salaires est limitée et stabilisée, et les emplois du commerce, au sortir de la seconde guerre mondiale, restent en majorité au bas de l'échelle salariale, au niveau des O.S de l'industrie (Beau, 2004). Un peu plus tôt, les États-Unis connaissent un mouvement similaire. Durant la Grande Dépression, le taux de chômage est de 25 % et le mot d'ordre est le partage du travail. Des entreprises comme *Sears* ou *General Motors* revoient leur semaine de travail à la baisse, *Kellogg's* innove avec la journée de six heures en 1932. Enfin, la seconde guerre mondiale verra la semaine de travail se rapprocher des 50 heures avant que les quarante heures hebdomadaires deviennent la norme (Whaples, 1990).

3.3. Employés sans valeur, droit du travail et contournement

Du department store au discount store

La première moitié du XX^{ème} siècle est celle de toutes les innovations d'un commerce devenant distribution. Auparavant spécialisé et réservé à une clientèle aisée, il se généralise à tous les produits de grande consommation et devient accessible aux classes populaire en s'appuyant sur les principes de grande distribution et de libre-service appliqués au commerce alimentaire. Au sortir de la seconde guerre mondiale, les supermarchés et hypermarchés, regroupés sous l'appellation de magasins *discount*, se substituent aux succursales. Entre 1946 et 1974, une nouvelle gestion des emplois entérine la précarité dans la branche. Les hommes sont titulaires et à temps plein et les femmes suppléantes et à temps partiel.

Ainsi, dans les années 1960, plusieurs formes de vente coexistent dans une configuration bipolaire. Les « artistes » (grands magasins souvent luxueux des centres villes des grandes métropoles) s'opposent aux « usines de distribution », déjà beaucoup plus nombreuses, qui ne s'encombrent pas de vitrines ou de locaux coûteux et profitent du développement de l'automobile pour s'implanter sur d'imposants sites aux abords des villes (Trujillo, 1966). Malgré le succès dans l'adaptation du commerce à la production industrielle marquée par la dénomination commune d'usine, Trujillo souligne son incomplétude. Les produits sont faits à la machine « mais nous vendons à la main [...] A la productivité et au rendement industriel, il faut répondre par la productivité et le rendement de la distribution » (p. 289).

Contrairement aux entreprises de vente par correspondance qui s'étalent sur de larges sites industriels concentrés et fermés au public, les chaînes de magasins inaugurent les principes et techniques de la grande distribution centralisée dans des points de ventes éparpillés, de taille moyenne, où travaillent des employés et des managers de bas rang, loin des cadres dirigeants. L'idéologie familiale communément répandue dans le secteur marque les employés dans leurs rapports socio-productifs. Ainsi, si historiquement les travailleurs appartenant aux services constituent une certaine « aristocratie salariale », *Wal-Mart*, *Carrefour*, et leurs prédécesseurs sont parvenues à casser cette logique (Sassen, 1999). D'une part, la culture patriarcale a abouti à la transposition des rôles familiaux dans le secteur, dans les points de vente et enfin, plus récemment entre Nord et Sud de l'économie globale (Lichtenstein, 2007). D'autre part, l'inspiration industrielle a permis à la branche de jouir d'outils et de techniques, gestionnaires et managériaux optimisés à des fins productives tout en bouleversant le travail et l'emploi d'un salariat qui, dès son origine, s'avère peu valorisé.

De l'aristocratie au prolétariat salarial : la question de la syndicalisation

Illustrant cette dynamique, l'ouvrage de Michael Harrington, *The Retail Clerks*, dresse un état des lieux du développement considérable de ce qui est devenu l'une des plus grandes organisations syndicales au cours des années 1960, la *Retail Clerks International Association* (RCIA), reflet de l'évolution de la branche et du procès de travail : « Aspirant au partage des valeurs, attitudes et aspirations des cols blancs, les employés de commerce se sont rapprochés des cols bleus par les évolutions technologiques et structurelles. Ils n'ont ainsi jamais été considérés comme une base syndicale prometteuse » (Harrington, 1962, pp 1-2 ; traduit de l'anglais). Pour Harrington, les transformations technologiques ont un impact sur l'emploi dans la branche inverse à la tendance générale. Elles tendent à rapprocher les conditions de travail de la distribution de celles de l'usine. Aux États-Unis, le premier grand changement dans la branche survient dans les années 1920 avec l'apparition des *chain stores* (chaînes de magasins) représentant 5 % du volume commercial en 1919 et 22 % des ventes en 1929. Auparavant dominait le petit commerce dans les petites villes, avec des travailleurs se montrant fermés à l'égard des syndicats. Ces mêmes syndicats n'avaient pas plus d'influence sur les *department stores*, multitude de petits magasins avec des employés qui demeuraient des cols blancs. Les employés (*clerks*) n'ont pas changé dès l'avènement des *chain stores*. Au contraire, les années 1920, époque morose pour l'industrie, signent un déclin général des syndicats. Mais progressivement les *chain stores* contribuent à l'émergence de cols bleus du commerce. Le développement d'un système de distribution adapté à la production de masse entraîne la disparition du métier de vendeur et avec lui de la relation individuelle aux clients. Durant l'entre deux guerres, le nouveau management suit une politique du personnel rendant la syndicalisation difficile. L'intensification de la concurrence entre grands magasins a fait du salaire et des frais de personnel les dimensions principales pour faire la différence avec les rivaux. A l'époque, les *chain stores* ont pour point commun une approche scientifique de la gestion de la main d'œuvre. La direction entretient des syndicats « maison » et se limite aux

obligations légales en matière d'avantages sociaux aux travailleurs, dans une logique similaire aux grands magasins français.

En outre, la rationalisation organisationnelle ne s'intensifie qu'à partir des années 1950 dans les *department stores* alors proches du déclin avec pour corollaire le développement des syndicats des secteurs alimentaires (*Food & Drug*) dont la RCIA. Les années 1950 sont une période de transformation générale de la grande distribution. Les *discount houses*, premières formes de supermarchés, font leur apparition. Elles sont décrites par Harrington comme de grands bâtiments de production de masse où les employés n'ont pas ou peu de contact de vente personnels avec les clients. Si la grande distribution s'est rationalisée et centralisée, elle se différencie en plusieurs points des usines de production de masse. D'une part il n'y a pas de « *veine jugulaire* », pas de lien unique qui concentre la production comme dans l'automobile à Détroit ou l'acier à Pittsburgh. Il en résulte des grèves et des négociations généralement locales. D'autre part, loin d'une production industrielle nationale unifiée, ces transformations débouchent sur des unités locales plus larges, plus rationnelles. Une autre dimension de ce processus est l'apparition du *shopping center*, première forme de centre commercial (*mall* ou *mail*) en milieu périurbain, concentrant de nombreux travailleurs mais posant le problème de l'accès des syndicats, ces centres étant construits sur des propriétés privées⁷⁵. Les campagnes nationales de publicité contribuent à ce développement. Les firmes construisent leur nom, marque et notoriété, diminuant le besoin d'un argumentaire de vente direct, le *sales talk*. Ainsi relégués aux fonctions d'encaissement et de remplissage des gondoles, les *clerks* n'ont plus la même relation personnalisée avec les clients. Ce dernier point selon Harrington signe l'érosion de la dimension psychologique qui faisait du vendeur et de la vendeuse du *department store* un col blanc⁷⁶.

Avènement du commerce assisté par la machine

Dès les années 1930, Clarence Saunders trouve écho dans la branche où l'automation a pris de l'importance. Dans l'un des numéros du *Journal of Retailing* daté de 1939, un article décrit la grande distribution du futur, telle qu'elle pourrait être en 1965 : Climatisation, ascenseur, *self-service*, gondoles, livraisons, informatisation des données de ventes rapportées aux stocks, comptabilisation des ventes et sortie quotidienne des chiffres. Si l'article se réfère à des dimensions variées, du bien-être du client à l'optimisation du modèle commercial, il laisse entrevoir une évolution planifiée, qui n'attend qu'une baisse des coûts technologiques pour être mise en place⁷⁷.

⁷⁵ Une des principales luttes de la RCIA concernera le droit d'approcher les salariés sans être arrêté pour violation de propriété

⁷⁶ Les deux champs de compétences sur lesquels insistent les manuels de vente depuis la fin du XIX^{ème} siècle étant une bonne connaissance des produits vendus et des notions de psychologie servant à maximiser les chances de vente (Beau, 2004).

⁷⁷ « Tout homme intelligent est d'accord : Il faut mécaniser. Il faut palettiser. Il faut automatiser. Il faut utiliser l'électronique. Nous produisons à la machine. Nous cultivons nos terres à la machine. Nous tenons nos livres électroniquement. Nous voyageons par machine. Et nous vendons à la main. Article par article, client par client,

Le développement de ces formes de vente transforme le procès de travail. Harrington anticipe ainsi les mutations majeures à venir, celles d'une proportion croissante de main d'œuvre devenant manutentionnaire (*materials handlers*), travaillant, déchargeant, rangeant et transportant les produits des réserves aux rayons. Ceux ayant encore un contact direct avec les clients voient cette relation devenir de moins en moins personnelle, concluant : « *Lorsque cela sera généralisé, la base de la grande distribution aura disparu, effacée par un système de distribution entièrement mécanisé et rationalisé.* ».

Appauvris et plus nombreux

Harrington perçoit alors un nouveau type d'employé de commerce travaillant dans une organisation de plus en plus industrielle, où les artisans et cols blancs laissent place aux cols bleus alors que la grande distribution connaît l'une des expansions les plus importante et rapide de l'économie américaine. Avec ces transformations, le *clerk*, employé de commerce, a pris une nouvelle place dans l'économie américaine. Si en moyenne, entre 1939 et 1950, les cols bleus ont vu leur salaire augmenter de 170 % suivant une tendance générale, les travailleurs du commerce en ressortent comme la catégorie la plus déclassée. Ainsi, en 1956, 700 000 employés de la grande distribution gagnent moins d'un dollar de l'heure, et 600 000 sont rémunérés entre 1 et 1,25 dollars de l'heure. En terme de rémunération, le *clerk* rétrograde au niveau des cols bleus syndiqués et devient plus ouverts aux arguments des syndicats. En effet, jusqu'aux années 1950, quatre caractéristiques du travail dans le commerce le rendent peu favorable à la syndicalisation : une main d'œuvre très féminisée, largement à temps partiel, des employés dans l'expectative d'une évolution et une subdivision du secteur en petites unités (Estey, 1956). Les transformations décrites par Harrington ont modifié au moins trois de ces quatre points : les hommes sont plus nombreux depuis l'après-guerre, de moins en moins d'employés ont une perspective immédiate d'évolution et les petites unités sont en déclin. Dans ce contexte et sur cette base, la RCIA devient l'une des cinq plus grandes organisations professionnelles du pays, ce qui peut sembler surprenant tant la branche est aujourd'hui connue pour son faible taux de syndicalisation (Peeples-Massengil, 2006). Les prochains chapitres illustreront ces transformations imputables à celles de l'organisation comme à l'évolution de l'esprit du capital commercial depuis le dernier quart du XX^{ème} siècle.

dans des magasins moyenâgeux, à des emplacements moyenâgeux, avec des méthodes moyenâgeuses... pour la seule raison que le fondateur de notre entreprise, notre arrière-grand-père, le faisait ainsi ». (Trujillo *in* Thil, 1966, pp. 287-288).

Labor Process Theory et distribution

La théorie du Procès de Travail apporte un éclairage à la question du développement des services et de la grande distribution⁷⁸. Elle comporte néanmoins un certain nombre de limites qu'il convient de souligner. Pour Braverman, la genèse de ces métiers est liée à la destruction des formes traditionnelles d'entraide et de coopération sociale, communautaire et familiale. Son approche fait abstraction des dimensions idéologiques du travail, pourtant prépondérantes dans la phase monopolistique du capitalisme comme nous avons pu le voir dans la partie précédente. Entre ces deux dimensions, le contraste avec les valeurs promues par les groupements est fort. Mais les deux parviennent à s'imbriquer à travers un certain nombre de correspondances entre des populations aux valeurs traditionnelles souvent marquées par les migrations, la monoparentalité (la plupart du temps subie), mais aussi des formes variées de précarité et d'isolement social. C'est à ce titre que la rencontre avec la culture d'entreprise est la plus heureuse. En effet, contrairement aux analyses produites par Marx et Engels et reprises par Braverman, l'urbanisation et la salarisation n'aboutissent pas à la fin de la famille mais à son renouveau, son rôle d'unité économique de consommation (le « ménage ») et de solidarité venant s'ajouter à celui de cadre de reproduction de la force de travail (Bouquin, 2007). Ainsi, dans les petites villes où se sont développés les premiers supermarchés, les familles étendues et les mariages sont légion. Les femmes estiment qu'un emploi dans ces grandes surfaces est stable et plus épanouissant que la monotonie et la solitude des tâches ménagères ou d'un emploi industriel, loin des emplois du temps lourds et de la mobilité permanente imposés aux hommes tout de même mieux rémunérés (Moreton, 2010). Lorsque Sam Walton est prié par une cour fédérale de rémunérer les employés de son premier magasin, *Ben Franklin*, au salaire minimum, ces derniers trouvent leur rémunération tout à fait convenable. En effet, la plupart s'en contentent. Élevées dans des fermes dont la viabilité s'est rapidement effondrée, la plupart des femmes trouvent raisonnable d'avoir un travail leur permettant de rester à proximité de leur foyer, à la fois en accord avec leur propre conception de leurs responsabilités et avec le mouvement parallèle de féminisation de la population active (Lichtenstein, 2006).

⁷⁸ Dans le 16^{ème} chapitre de son ouvrage majeur (*Service Occupations and Retail*, pp. 359-374) Braverman décrit ce nouveau salariat, rejoignant l'analyse faite par Michael Harrington, douze ans auparavant : « La masse de travailleurs, relativement homogène, caractérisée par un manque de qualifications, un faible salaire, une interchangeabilité des personnes et des fonctions, étant seulement hétérogène quant aux types de travail et sites de production variés, ne se limite pas aux bureaux et usines ». (Braverman, 1974, p. 359).

3.4. Un salariat de service hybride et ignoble⁷⁹

Productivité et services

« Le service n'est que l'effet utile d'une valeur d'usage, que celle-ci soit marchandise ou travail »⁸⁰. En reprenant la définition de marx, Braverman conteste les classifications faites par le bureau américain chargé des statistiques sur l'emploi, dont la méthodologie repose sur une structure sociale en trois secteurs telle que l'a défini Colin Clark (1940). En effet, cette distinction ne va pas de soi (p. 362) et illustre surtout le fait que « l'important pour le capitaliste n'est pas la forme déterminée de travail mais sa forme sociale, sa capacité à générer, comme le travail salarié, un profit » : le capitaliste ne fait pas de distinction, seul compte le profit généré entre le prix qu'il a payé pour un produit ou une commodité et la somme qu'il va recevoir en échange de ce produit ou de cette commodité. De ce point de vue la distinction entre commodités prenant la forme d'un produit ou d'un service n'est valable que pour l'économiste et le statisticien, pas pour le capitaliste. Seul compte pour ce dernier le fait que le travailleur soit inscrit dans le rapport social capitaliste, transformé en salarié dont le travail est productif, c'est à dire générateur de profit pour le capital. Dans le cas de la grande distribution, le service est générateur de profit dans un principe de concentration des produits variés et de réduction croissante des stocks, des prix et de la main d'œuvre, permettant une rotation accélérée des commodités produites. Du point de vue du capitaliste, l'accroissement de la productivité est donc l'une des nécessités productives.

Croissance des services

Les emplois de service incluent aujourd'hui une main d'œuvre considérable, ce que souligne Braverman dès le milieu des années 1970 : « neuf fois plus grande que le million de travailleurs qu'ils comptaient au tournant du siècle. Cela représente une croissance plus forte que l'emploi dans son ensemble qui entre 1900 et 1970 à presque triplé »⁸¹ (Braverman, 1974). Entre 1906 et 1970, le secteur tertiaire est passé de 27,9 % à 48,3 % de l'emploi total (Gadrey, 2005). Au milieu des années 1970, la population active est majoritairement dans le tertiaire et représente 50 % du PIB. Aux États-Unis, le secteur représente alors les deux tiers des actifs. Dans la même période enfin, les trois quarts des emplois créés en France le sont dans le tertiaire, à la conjonction de nombreuses transformations, qu'elles soient démographiques (urbanisation), culturelles (consommation de masse, prolongement des études) ou économiques (production de masse, développement des établissements bancaires et de crédit). Les trois dernières décennies s'illustrent par la tertiarisation de l'économie (Tableau 1). Cette tendance n'est pas propre à la France et se retrouve dans la majorité des pays de

⁷⁹ Loin de tout jugement de valeur renvoyant à l'usage commun de ce qualificatif, nous privilégions l'acception étymologique renvoyant à l'absence de noblesse des emplois caractérisant la plupart des emplois de la grande distribution. Nous reviendrons dans les chapitres suivants sur ces représentations et sur le rôle de l'imaginaire dans la branche, de la construction sociale de cette ignobilité (Bourdieu, 1979) au rapport quotidien au travail des salariés.

⁸⁰ livre I, IIIème IIIème section, chapitre VII.

⁸¹ Il souligne également que les vendeurs du commerce ne sont pas comptabilisés parmi les salariés des services par le U.S. Bureau of Labor Statistics.

l'OCDE où elle repose sur une contribution non négligeable de la grande distribution conjointe dans de nombreux pays.

Tableau 1 : Part de l'emploi tertiaire dans l'emploi total

Pays/Année	1979	1988	1996	2002	2008
France	54,6	62,8	68,6	73,9	74,2
États-Unis	65,1	70,2	73,3	76,1	76,9

Sources Insee, OCDE

L'analyse des emplois de service, une nécessité

Ce recours aux synthèses chiffrées ne doit pas pour autant masquer la question centrale de la métamorphose de la structure sociale et de l'influence de sa dynamique sur l'appréciation du travail dans la branche. Si les emplois classés dans ces catégories sont fortement hétérogènes, le développement de la grande distribution a conduit au transfert de la main d'œuvre provenant principalement des secteurs agricoles et industriels, où la chute relative de l'emploi a contribué au *grand déversement* (Sauvy, 1980) de la population active dans les activités commerciales. Braverman confirme le lien historique fort entre ces deux mains d'œuvres (Braverman, 1974) à partir de leurs salaires. Le constat est similaire à celui d'Harrington deux décennies auparavant. Aux États-Unis, le salaire médian des employés, 95 dollars pour un salarié du commerce à plein temps, étant, au milieu des années 1970, le second plus faible tous secteurs confondus après celui des ouvriers agricoles, de 91 dollars contre 120 dollars pour un opérateur dans l'industrie. Le transfert d'une main d'œuvre surnuméraire dans une branche en développement semble contribuer à son déclassement au moment même où les techniques de distribution favorisent l'affaiblissement des compétences, des savoirs, et de l'autorité dans des fonctions où la formation devient quasi-inexistante.

Profession et destruction autophage

Les principes organisationnels ont la particularité de se situer entre la logique professionnelle s'effaçant peu à peu et la logique industrielle qui n'aura de cesse d'être approfondie sous l'influence des technologies et des nouveaux modes de vie. Ce qui intéresse Braverman, c'est la manière dont un métier artisanal et prestigieux est détruit et comment cette tendance à la destruction se nourrit d'elle-même (*feed on itself*)⁸². Comme dans de nombreux

⁸² Braverman prend l'exemple des chefs et cuisiniers de grade supérieur, parmi les plus qualifiés des services, « exemple instructif quant à la manière dont un métier ancien et valorisé est détruit jusque dans ses fortifications, le luxe et la grande cuisine » : « Des moyens technologiques sont employés dans ce cas, comme la congélation et ses formes les plus récentes comme la congélation rapide et cryogénique. Dans un tel processus, certaines cellules sont détruites et la texture endommagée. De plus, les aliments congelés et pré-cuisinés tendent à être plus chers que la nourriture « fraîche » quant à l'équipement coûteux requis pour congeler, transporter cette nourriture

autres champs du travail, la simplification et la rationalisation du travail finissent par détruire les qualifications requises dans les métiers de production. Toutefois, ces dernières se déplacent et se concentrent dans les métiers de conception, ce que Braverman ne mentionne à aucun moment dans son analyse. Ainsi, avec la raréfaction de ces dernières, les nouveaux procès deviennent d'autant plus inévitables à cause du manque de main d'œuvre qualifiée. Il cite le critique gastronomique du *New York Times*, décrivant ce procès : « Beaucoup de propriétaires de restaurants affirment que la pénurie et le coût élevé d'un personnel qualifié sont les principales raisons d'une transition vers les produits surgelés. Mais les frais de cuisine sont parmi les plus faibles de toutes les industries, et le manque de main d'œuvre est sans doute l'effet plus que la cause, des évolutions du métier. Un lecteur a affirmé que sa femme a postulé à une offre d'emploi pour la chaîne *Stouffer*. On lui a répondu qu'ils n'avaient besoin d'aucun cuisinier, juste d'un dépoteur de surgelés (*Thawer outer*). Un cadre reconnaît ainsi que la chaîne "n'est pas une organisation autour d'un chef (*chef system*)", mais une organisation reposant sur la gestion de la nourriture (*food management system*) ».

Les chaînes de magasins comme le commerce alimentaire et la vente par correspondance furent les pionniers du fractionnement de l'activité de distribution. La branche est concernée même si les opérations en magasin subissent depuis plus d'un siècle une décomposition et une recomposition. En 1892, Frank Winfield Woolworth écrit une lettre à ses directeurs de magasin : « Nous devons avoir un service bon marché (*cheap help*) ou nous ne pourrons vendre nos produits à bon marché » (Kirkland, 1962). Pour les salariés du secteur, il s'agit davantage d'occuper des emplois issus d'une part de métiers de l'artisanat (boulangier, poissonnier, boucher, voir maraîcher), des activités devenues fonctions à part entière (caissières et employés en rayon). Nous verrons la manière dont se traduit cette transition de la profession à l'emploi, de l'artisanat à l'industrie et l'accompagnement rhétorique de ces transformations.

Clients et délégation du travail

« Le conte et les échanges marchands désignent tous les deux une même donne anthropologique, une sorte de scène de rencontre entre un jeune consommateur et un univers attirant, mais aussi inconnu et parfois porteur de menaces ». (Cochoy, 2009, p. 1).

Au-delà des dimensions techniques développées en réponse à des frais généraux de plus en plus pesants pour les distributeurs, les supermarchés et hypermarchés ont développé un modèle de distribution populaire⁸³ où les clients s'avèrent plus nombreux, d'origines sociales diverses et dont la fréquentation des surfaces de vente est plus élevée.

encore congelée et décongelée dans un micro ondes ou dans un four. Mais la clientèle aisée paye aujourd'hui le prix du luxe pour un distributeur de nourriture (*slot machine food*) ». (Ch. 16).

⁸³ Les magasins populaires apparaissent en France à la fin des années 1920 sous des enseignes encore présentes aujourd'hui telles Monoprix ou Prisunic. Elles mettent en avant les prix uniques, fixes, ce qui bouleverse à l'époque un commerce en proposant un assortiment de produits au même prix. La succession des participe

Ces derniers points contribuent à rompre avec les grands magasins, plus orientés sur les dimensions urbaines et qualitatives. Ainsi, la transformation déjà amorcée de l'activité de vendeur par le développement de marques nationales et internationales et l'émergence d'un capitalisme monopoliste dans l'agroalimentaire se sont poursuivies dans la banalisation progressive de l'acte d'achat en libre-service. Comme le souligne Franck Cochoy, le passage du petit commerce et de son comptoir au libre-service, panier à la main ne s'est pas fait brutalement : l'*open display*, dispositif intermédiaire, a permis dans un premier temps un accès visuel aux produits. L'acceptation a été lente, à la mesure de l'implantation progressive de points de vente sur le territoire. Elle s'est faite par l'initiation ludique du client, passant notamment par l'acceptation des enfants dans les points de vente, jusque là réservés aux acheteurs adultes (Cochoy, 2009).

La consommation devient ainsi un jeu productif, auquel tous doivent prendre part. Il évite la mise à disposition d'une main d'œuvre au service du client. Alors, l'activité principale va se focaliser autour de la gestion des stocks. Le jeu, pour les clients, vient, d'une part, d'une consommation qui ne relève plus que de la nécessité. Si le décor des « usines à vendre » se cantonne à celui d'un entrepôt rapidement aménagé jusqu'à la fin des années 1980 et ne se prête pas à l'émerveillement des grands magasins luxueux, le fait de pouvoir y faire ses courses « librement », en déambulant d'une allée à l'autre, favorise l'acte d'achat impulsif.

D'autre part, ce jeu se manifeste par l'idée de liberté. Argumentaire des dirigeants dans un premier temps non partagé par les catégories sociales étant habituées à être servies (Du Gay, 2007), cette idée va peu à peu s'imposer avec une culture et un mode de vie industriel marqué par la segmentation du temps entre travail et loisir (Grossin, 1986). Nous développerons cette idée par la suite en nous intéressant à cette mise au travail du client (Dujarier, 2008) quant aux dimensions inhérentes au procès et à sa perception, en observant qu'au même titre que le salarié, le client, une fois en activité, perçoit le temps différemment⁸⁴. Si Braverman a su voir la déqualification progressive des professions en magasin avec le développement de la grande distribution, il n'a guère perçu la place croissante du client influençant procès et relations de travail dès la fin du XIX^{ème} siècle dans les grands magasins (Porter-Benson, 1984). Nous pouvons affirmer, en reprenant le principe de Lavoisier, qu'il en va de même dans le procès de travail où rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme. Braverman nous fait comprendre que les qualifications ainsi disparues chez les salariés se retrouvent dans les évolutions technologiques, l'automation et les processus techniques de production alimentaire. Toutefois, son analyse fait abstraction de la place déjà importante des citoyens devenus pour la plupart consommateurs dans ce procès, consommateurs dont le niveau de formation ne cesse de croître (Baudrillard, 1968, 1970). Ils aspirent à une ascension sociale forte et à un temps hors travail laissant davantage de place aux loisirs (étant eux-

présent rend le tout très lourd sinon – *mettant, bouleversant, en proposant*.) Ces magasins s'inspirent du concept développé aux États-Unis par *Woolworth* à la fin du XIX^{ème} siècle et repris aujourd'hui par les Dollar Stores : tous les produits sont proposés au même prix.

⁸⁴ Il s'agit là d'une dimension bien connue des distributeurs, qui l'utilisent aujourd'hui dans leur course à la satisfaction optimale.

mêmes conquis par le marché). Cet avènement d'une masse de consommateurs au capital culturel et économique croissant, auxquels seul le temps semble manquer, constitue alors une source nouvelle de profit, un gisement de productivité potentiel pour les distributeurs d'une industrie de service qui emploie déjà une main d'œuvre nombreuse, non ou peu qualifiée et flexible.

Rompre avec l'enchantement des services

Braverman annonce au milieu des années 1970 qu'une révolution se prépare, faisant du travailleur de commerce quelqu'un de plus en plus proche de l'opérateur industriel. Dans la grande distribution alimentaire, la demande en employés de commerce, maraîchers, bouchers et autres artisans, a depuis longtemps été remplacée par une configuration autour des « videurs de camions, remplisseurs de rayons, employés de caisse, emballeurs et coupeurs de viande ». Seuls ces derniers conservent un semblant de compétences alors qu'aucune activité ne requiert de savoir spécifique (Braverman, 1974).

L'équipement servant à mettre en rayon, répartir et vendre des biens est resté proche de l'état initial. Cette faible transformation technique en magasin, Braverman l'impute d'une part à la disponibilité d'une main d'œuvre à faible coût et d'autre part à la nature du procès en lui-même. Il nuance ce deuxième point en mentionnant le perfectionnement des caisses informatisées et semi-automatisées (désignant ici les caisses équipées de scanners permettant de lire les codes barre) adoptées par un nombre croissant de firmes, en estimant qu'elles peuvent doubler le nombre de clients gérés dans le même intervalle de temps. Sa critique s'oriente d'abord sur les caisses, qui deviendraient des postes similaires aux lignes d'assemblage, des postes d'usine (*factory pace*) dans leur forme la plus complète : « La « production » de chaque caisse peut être contrôlée d'une seule station centrale, les plus lents peuvent être notés pour de futures interventions, et à partir du moment où aucune connaissance de prix n'est requise, la vitesse de production d'un caissier peut être revue au plus haut seulement quelques heures après que l'employé ait débuté dans l'emploi au lieu de quelques semaines d'apprentissage. Bien sur, l'opération la plus lente deviendra celle de l'ensachage, et différents systèmes techniques élimineront l'ensacheur séparé (« bagger ») et feront des employés de caisse des gens capables de glisser les produits devant le scanner optique dans le sac en un seul mouvement, technique prévue et testée ». (Braverman, 1974, pp. 372). Les stations-service automatiques font leur apparition à la même époque. L'analyse du process de travail souligne que l'automation est mise en place : « En retour d'une petite économie pour le client » mais elle a également pour effet de voir une main d'œuvre majoritairement masculine se féminiser « qui, comme chacun sait, coûte moins cher à l'employeur économe ». (Braverman, 1974, pp. 373).

Des services entre image et réalité

Concluant son chapitre sur la grande distribution et les services, Braverman souligne qu'à l'image de la grande distribution, les services rassemblent plus de femmes que d'hommes, que les formations requises demeurent minimales, que l'échelle des emplois menant à des positions supérieures est quasi-anecdotique et que le taux de chômage y est plus haut que la moyenne. On peut retenir de cette analyse la mise en avant de l'autre facette des services décrits par Colin Clark (1940), l'envers d'activités supposées « libérer les travailleurs de la tyrannie de l'industrie, appelant à l'existence d'un ordre supérieur d'une main d'œuvre instruite, qualifiée, et transformer la condition de l'homme moyen », une « image » selon Braverman : « dessinée par les publicitaires enthousiastes et agents de presse du capitalisme (qui) donne un semblant de réalité en référence aux occupations professionnelles » (1974, p. 373). Ces services peu valorisés, inscrits dans un processus n'augurant aucune amélioration de leur condition, sont toutefois mobilisés « appelés à la rescousse » pour donner du poids au tout, mais ajoute-t-il avec sarcasme : « on ne demandera pas à ces travailleurs de montrer leurs diplômes, leurs fiches de paie, ou d'exposer le contenu de leur activité et le procès de travail ».

Au delà de cette nuance forte utile quant à la composition des activités de service, nous devons toutefois nuancer l'approche structurelle de la théorie du procès de travail et l'analyse de Braverman sur certains points. Pour reprendre la critique de Michael Burawoy (Burawoy, 1996) à l'égard de l'ouvrage d'Harry Braverman, le management ne transpose pas indifféremment dans l'entreprise les pressions du marché et le travail n'est pas unilatéralement dégradé ni déqualifié. Les innovations techniques contribuent certes aux transformations du secteur, mais sont aujourd'hui accompagnées de dispositifs de médiation organisationnels (Ch.4 et 5). Ses principales limites se situent en effet dans l'absence de prise en compte de la complexité de l'entreprise capitaliste monopoliste dans son approche de la question de la qualification. Braverman isole en effet la sphère productive sans envisager le déplacement des qualifications et notamment leur polarisation dans les sphères de conception et auprès du pouvoir décisionnel toujours plus restreint. Si, selon Braverman, les innovations techniques ne s'imposent nullement d'elles-mêmes mais le sont par le management, l'étude des ressorts idéologiques et symboliques est nécessaire à la compréhension du procès de travail comme de sa reproduction dans cette industrie de main d'œuvre entre industrialisation et exposition directe à un public de plus en plus convié (et contraint) à influencer directement le travail sur la surface de vente.

*

A travers ce premier chapitre, nous nous sommes attachés à trois principales dimensions historiques structurant l'activité commerciale depuis le milieu du XVIII^{ème} siècle, constituant les fondations de la distribution: le développement rapide d'un marché des biens et des services, les principes commerciaux et idéologiques à l'origine des grands groupes actuels et la constitution d'une main d'œuvre et de principes organisationnels structurant la branche. D'une part, l'orientation historique du commerce demeure aujourd'hui au fondement des logiques des transformations dans les points de vente. Les principes du modèle commercial fordiste sont directement inspirés de ceux caractérisant la première révolution commerciale survenue au milieu du XIX^{ème} siècle. A sa naissance, la branche tire également partie des innovations industrielles en terme d'organisation du travail comme de techniques d'approvisionnement.

L'approche historique nous permet de révéler la matrice sociale (Hughes, 1996) spécifique au secteur, l'esprit et l'ethos du capitalisme commercial. La grande distribution (suppression des intermédiaires) et le libre-service (« liberté »/ »travail » du client) sont ainsi consubstantiels à la modernisation de la branche. Partant de ce constat, notre approche consiste à étudier les formes de flexibilités différenciées entre fonctions qui se sont succédées ces dernières décennies. L'étude du contexte récent de développement du modèle de grandes surfaces alimentaires et des dimensions idéal typiques de son émergence jusqu'à son âge d'or (Marseille, 1997) nous permet en effet d'appuyer l'idée d'un processus d'attrition de la main d'œuvre (et de plus value relative) inhérent à la concentration de la grande distribution en libre-service.

En outre, nous nous sommes attachés à présenter l'esprit du commerce moderne, le cadre idéologique dual dans lequel évoluent les acteurs de la branche. La famille, la foi, la nostalgie des traditions rurales sont des valeurs affichées par la plupart des enseignes depuis leurs origines. Adressé aux clients, ce discours conservateur contraste avec à une forte idéologie libérale caractérisant la gestion de la main d'œuvre dans un marché interne à la branche structuré selon le principe du *self made man*, qui à l'image des fondateurs, trouve la voie de la réussite sans diplôme et en travaillant sans relâche.

Au delà de l'esprit industriel et idéologique de la branche, une approche diachronique de son *hexis* nous renseigne sur la complémentarité des dimensions techniques et idéologiques structurant le travail, l'emploi et la consommation dans la branche. La gestion de la main d'œuvre marquée par la flexibilité et une majorité d'emplois non qualifiés ancre le commerce moderne dans des usages élaborés pendant près d'un siècle dans les grands magasins dont les deux variables majeures sont le poste de travail et le sexe des salariés, intimement liés (Beau, 2004). En outre, l'histoire des services de masse souligne la prise en compte essentielle des clients dans le procès de travail et sa gestion, les ressorts organisationnels de leur initiation au

libre-service ainsi que les obstacles symboliques et réels concernant leur accommodation à ce mode de distribution des biens de consommation (Du Gay, 2007).

Par une caractérisation idéal-typique de l'éthique et de l'ethos du capitalisme commercial moderne, ce chapitre souligne les spécificités de la branche que l'on pourrait croire limitées à une période post-fordiste. Or, il fait état d'une flexibilité structurelle du travail et de l'emploi, c'est à dire non (seulement) imputable à la remise en question du compromis salarial fordiste. En outre, il met en avant les racines d'une sollicitation croissante des clients par leur participation croissante au procès de travail. Enfin, de l'étude des régularités dans la branche émerge l'importance des ressorts symboliques de l'organisation du travail. Par delà l'éducation des clients, la construction et l'entretien d'un cadre imaginaire de justification autour des firmes et de leur main d'œuvre apparaît comme un réel enjeu dans une industrie de main d'œuvre principalement composée de salariés non qualifiés, occupant des fonctions peu estimées, faiblement rémunérés, dans des conditions d'emploi et de travail difficiles.

Chapitre 2.

UNE PERIODE DE BOULEVERSEMENTS

Chapitre 2.

UNE PERIODE DE BOULEVERSEMENTS

Après nous être intéressés aux permanences du commerce moderne nées de la révolution industrielle, ce chapitre dresse une présentation des mutations du capital commercial français sous l'influence du cadre institutionnel au cours de cinq décennies de développement de la grande distribution. Plus qu'un tableau exhaustif de l'histoire de la branche, nous exposerons ici les traits idéal-typiques ayant marqués le rapport entre capital et travail dans la distribution pour mieux comprendre le rôle joué par les salariés des magasins au cours de l'histoire récente de la branche et les bouleversements survenus ces dernières décennies. Comment caractériser le développement de la branche depuis l'avènement des grandes surfaces alimentaires en libre-service (GSA)? Nous distinguerons deux périodes au cours de ce chapitre. La première s'étend de la diffusion du modèle de distribution à son âge d'or en soulignant les principes fondamentaux du succès des grandes surfaces en libre service, leurs relais de croissance successifs, l'évolution des rapports entre branche, pouvoirs publics et autres acteurs économiques avant de revenir sur les implications productives de telles orientations. La seconde se caractérise par un certain nombre de ruptures (propriété du capital, rapports aux pouvoirs publics, rapports de force avec les différents interlocuteurs, production) que nous expliciterons à travers des indicateurs soulignant l'entame d'une période de restructuration qui, au delà de la sphère productive, est intimement liée à sa relation au capital.

En tant qu'objet, la grande distribution est constituée d'un réseau de connexions entre des champs variés, évoluant selon des cycles dissociés et donnant lieu, malgré une relative stabilité du modèle commercial depuis plus d'un demi-siècle, à de nombreuses contradictions internes. Ainsi, il nous semble nécessaire d'opter pour une approche pluridisciplinaire empruntant notamment à l'économie, à la gestion, comme à l'histoire. Nous ne nous prêtons pas ici au résumé historique mais privilégions un développement ciblé autour des aspects marquant le plus le travail dans la branche aujourd'hui. Ces dimensions imprègnent la branche par l'esprit mais aussi par les processus qu'elles reflètent, par la constance historique de certaines conduites, mais aussi par les ruptures et contradictions qui s'y dessinent.

Les questions de la concentration, des stratégies en matière de prix ou encore de l'influence des lois sur l'évolution du commerce ont le plus souvent été étudiées sous l'angle gestionnaire et macroéconomique. Partant de ce constat, nous privilégions ici la focale de l'unité productive de base dans la branche, le magasin, comme objet de notre analyse. D'un point de vue méthodologique, ce chapitre s'appuie sur deux types de données, nous permettant

de lier les dimensions locales et globales des mutations du capitalisme commercial. D'une part, il puise abondamment dans le corpus littéraire et scientifique qui s'est développé dans la seconde moitié du XX^{ème} siècle autour du commerce et de ses révolutions. Si la gestion de la main d'œuvre au sein des magasins n'est que rarement au centre des ouvrages cités, les informations recueillies demeurent néanmoins précieuses dans notre travail de reconstitution des principales orientations de la branche au cours de ces dernières décennies. La première section est ainsi l'occasion d'une discussion critique des interprétations des mutations existantes, confrontées aux données recueillies auprès des dirigeants et employés les plus anciens.

D'autre part, nous nous sommes appuyés sur les informations recueillies au sein des enseignes de distribution étudiées, et ce à différentes échelles, afin de caractériser la période de restructurations productives en cours. Nous avons ainsi multiplié les sources statistiques portant sur les mutations productives (effectifs et surfaces de vente) en recourant à la presse spécialisée (*Libe-service actualités*, *Linéaires*), à la communication interne (magazines internes, aux observatoires de la branche, à la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD, Observatoire Prospectif du Commerce), aux chiffres communiqués par la direction des groupes destinés aux actionnaires et l'ensemble des parties prenantes (rapports financiers, rapports de développement durable) ainsi qu'aux salariés (bilans sociaux nationaux, présentations des résultats et des effectifs lors de comités de groupe nationaux et autres instances réunissant les représentants de la direction et des salariés des enseignes de distribution telles les commissions portant sur la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences [GPEC]) ainsi que par l'Insee. L'entrecroisement de données construites principalement pour les dirigeants et les actionnaires des entreprises en questions nous a permis d'en extraire des informations susceptibles d'intérêt pour le sociologue. Tout en soulignant les difficultés d'homogénéisation des données provenant d'une variété de sources, les informations obtenues nous ont permis d'affiner notre caractérisation diachronique des restructurations productives. En outre, les entretiens réalisés avec les employés et dirigeants comptant parmi les plus anciens, présents dans la branche depuis 20, 30 ans ou retraités, nous ont permis d'établir des liens entre les mutations à différentes échelles au sein des enseignes.

Les limites d'une telle approche sont certaines. Elle ne prétend pas avoir la précision d'une monographie et n'appréhende ainsi aucunement les spécificités locales pourtant nombreuses dans la grande distribution. Pour autant, en s'appuyant sur l'entrecroisement de données quantitatives et qualitatives inédites et rarement confrontées, elle permet de situer les principaux axes de transformation de la branche, soulignant à la fois les ruptures et permanences au regard de son histoire.

1. LE TEMPS DU MONOPOLE. CAPITALISME COMMERCIAL ET STRUCTURE D'ENCADREMENT DE LA MAIN D'ŒUVRE (1960-1995)

L'étude du développement du capitalisme commercial révèle certaines des spécificités de l'organisation productive, du procès de travail et de l'emploi dans la branche. Du point de vue de notre objet, nous démontrerons que nous pouvons isoler trois dimensions entretenant un rapport dialectique : évolution des canaux de distribution, des facteurs économiques et sociaux ainsi que des interventions publiques réglementant l'activité de la branche (Hauteville, 2000). Si le travail et la main d'œuvre ne sont pas systématiquement et directement visés par ces mutations, leurs effets s'en ressentent particulièrement dans les grandes surfaces. La dynamique existant entre chacune de ces dimensions joue un rôle qui, s'il a pu faire l'objet de recherches en histoire (Roy, 1971, Daumas, 2006), en gestion (Hauteville, 2000; Cliquet et al., 2008), voire en marketing⁸⁵, reste peu étudié par la sociologie.

Nous allons démontrer dans un premier temps comment le capitalisme commercial est passé en un peu plus d'une décennie d'un nouveau modèle de commerce dans une branche diversifiée à un mode commercial et productif monopolistique, économiquement incontesté, faisant du commerce une industrie de main d'œuvre majeure à l'influence croissante sur les modes de vie. Nous reviendrons sur l'orientation commerciale historique propre à la France. Essentiellement guidée par les prix, elle est l'un des facteurs explicatifs des particularités du développement des grandes surfaces hexagonales. La croissance interne puis externe des firmes ont conduit à la saturation du marché national poussant les enseignes vers un régime de croissance intensif couplé à un développement de l'internationalisation. Nous privilégions ici les implications sociologiques de ces transformations sur la sphère productive et particulièrement sur les magasins, leur main d'œuvre et leur organisation, demeurant un angle mort. Enfin, nous verrons que l'histoire de la grande distribution n'a pu s'écrire sans l'intervention publique. Le plus souvent pour tenter de rééquilibrer les rapports de force au sein des canaux de distribution, les pouvoirs publics ont davantage participé au développement et aux mutations d'une grande distribution aux capacités d'adaptation et de mutation redoutables. Ainsi, nous verrons comment le commerce contemporain, reposant sur les grandes surfaces en libre service, s'est imposé en France comme indispensable à de nombreux égards (industrie de main d'œuvre, mode de vie et de consommation) tout en poursuivant une rationalisation par les coûts évoluant à mesure de la concentration et de l'extension de la branche. Nous considérerons enfin les rapports de pouvoir issus de ces changements d'échelle pour nous attacher aux capacités croissantes de contournement de la législation et d'abus de pouvoir⁸⁶ des détenteurs du capital commercial.

⁸⁵ Donnant notamment lieu à la création du *colloque Etienne Thil* (1988) ou de l'*European Association for Education and Research in the Commercial Distribution* (1990).

⁸⁶ Plus précisément de position dominante, au delà même de son encadrement juridique (loi du 2 juillet 1963 à l'instar des dispositions de l'article 86 du traité de la CEE devenu article 82 du traité sur l'Union Européenne/ article L 420-2 du code du commerce).

1.1. De la formule de distribution à l'oligopole

Transformation des rapports de force et influence sociale du capitalisme commercial.

D'une forme de commerce minoritaire à un modèle oligopolistique, la grande distribution s'est imposée en trois décennies. Elle est devenue une industrie de main d'œuvre majeure dont dépend, en France, plus d'un demi million de salariés ainsi qu'une majorité de consommateurs. Dans son acception la plus large, le commerce mobilise plus de 20% du salariat et produit 20% de la valeur ajoutée intérieure⁸⁷ réalisée pour plus de la moitié par la grande distribution. Cette dernière est aujourd'hui de fait, dans la plupart des pays de l'OCDE, l'une des branches les plus demandeuses en main d'œuvre et dont les surfaces de vente sont fréquentées par un prisme de catégories sociales toujours plus large.

Nous allons montrer comment la grande distribution est devenue centrale, à la fois en tant que branche de l'économie, industrie de main d'œuvre et dans les modes de vie caractéristiques de la seconde moitié du XX^{ème} siècle. Par un état des lieux des principales étapes marquant l'extension des grandes surfaces, ce premier tour d'horizon des transformations contemporaines du commerce nous permet de nous intéresser aux dynamiques de mutations qui ont favorisé une dépendance accrue d'acteurs toujours plus nombreux.

Naissance des grandes surfaces alimentaires en libre-service

Malgré la révolution introduite par le Bon Marché d'Aristide Boucicaut dans la seconde moitié du XIX^{ème} siècle, la France de 1950 reste caractérisée par un commerce figé. Le pays compte en effet 375 850 commerces alimentaires⁸⁸ n'employant pour la plupart aucun salarié, passant encore par des canaux de distribution aux nombreux intermédiaires⁸⁹ et vendant peu mais à des prix élevés. C'est dans ce contexte qu'en l'espace de quelques années, la grande distribution va se constituer en maillage entre les deux échelles du commerce présentes depuis la Renaissance et jusqu'alors séparées : les marchés locaux et les transactions internationales, le petit et le grand commerce (Peron, 1991 ; Parienté, 1998). Elle contribue à poursuivre de manière accélérée ce que Marx désignait comme la « mission civilisatrice du capital »⁹⁰ (Marx, 1867). En jouant le rôle de volet commercial du Fordisme (Moati, 2001) cette nouvelle révolution commerciale participe à l'élargissement du marché pour de nombreux produits.

Le capitalisme commercial se constitue en diffusant davantage de biens à des populations plus larges par un rapport dialectique entre une valeur force de travail diminuant, l'industrie capitaliste produisant plus rapidement les marchandises équivalentes au salaire (procès industriel), et une valeur force de travail augmentant (ensemble des travailleurs pris dans la société de consommation croissante) avec la valeur des marchandises fruits du développement

⁸⁷ Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, 2007 ; Insee 2009

⁸⁸ Soit près de la moitié des 795 827 commerces (Daumas, 2006).

⁸⁹ En 1960, on compte un grossiste ou semi-grossiste pour six détaillants (Thil, 1966)

⁹⁰ Précisons que nous utilisons cette notion loin de toute définition européen-centrée en privilégiant une acception considérant l'élargissement du marché, de la production de biens à une population toujours plus large. A ce titre, la lecture d'Ernest Mandel correspond à notre approche : « Au fond, toute l'histoire du commerce entre le XVI^{ème} et le XX^{ème} siècle c'est l'histoire de la transformation progressive du commerce de luxe en commerce de masse, en commerce de biens pour une partie de plus en plus large de la population » (Mandel, 1964, p.41).

de la consommation de masse (Mandel, 1964, p.21). En parallèle, le développement scientifique, technique et social contribuent à la dépendance des foyers, toujours plus nombreux, vis à vis de l'industrie. Dans les faits, cette mission s'est poursuivie par la transformation des canaux de distribution en amont, mais également par l'application des principes de grande distribution et de libre-service, nés dans les grands magasins un siècle plus tôt (Héliès-Hassid, 2000), au commerce alimentaire.

La modernisation du commerce alimentaire comme relais de croissance économique

Si la révolution Taylorienne et l'urbanisation caractérisent la naissance du commerce moderne à la fin du XIX^{ème} siècle, le développement de la presse à grand tirage, l'augmentation du pouvoir d'achat des classes populaires, l'apparition des coopératives de consommation (Hauteville, 2000) dans le premier quart du XX^{ème} siècle constituent un terreau favorable à l'optimisation et au développement de formules portées sur la distribution alimentaire. La crise économique de 1930 puis la seconde guerre mondiale retardent cependant cette nouvelle révolution commerciale tout en amplifiant l'enthousiasme qui caractérisera son accueil. L'euphorie sociale et économique d'après guerre entraîne une explosion démographique et donne naissance à l'idée d'un pouvoir consommateur qui s'illustre par l'apparition de nombreuses associations. Le premier supermarché français ouvre à la fin des années 1950 à Paris⁹¹ mais il faut attendre le début des années 1960 pour voir se développer les préceptes de Bernardo Trujillo (Ch.1), l'« oracle de Dayton » (Thil, 1966), puis les années 1970 pour que la formule des grandes surfaces (volumes élevés de marchandises et faibles marges de vente) ne conquière le commerce alimentaire.

Face à la vente au « compte-goutte » de produits industriels (Thil, 1966), de nombreux acteurs participent à cette transformation du paysage commercial français. Après la seconde guerre mondiale, la mission sur les structures et les techniques commerciales américaines (Catherine, Fourré, Guillet, 1951) préconise la modernisation progressive du commerce par l'adoption du principe de grande surface en libre-service afin d'accroître la productivité des magasins. Dans le cadre du Plan Marshall, les « missions de productivité » se multiplient. Elles consistent notamment à envoyer des entrepreneurs français aux États-Unis pour s'imprégner des principes « modernes » de distribution. La presse spécialisée, naissante (LSA, *Libre-Service Actualité* fondée en 1958) ou en mutation (la *Revue de l'épicerie en gros*, rebaptisée en 1961 *Techniques Marchandes Modernes*), participe à une dénonciation du retard français. Elle pousse les entrepreneurs à moderniser leur organisation productive afin de répondre aux attentes des nouveaux consommateurs pressés et recherchant avant tout les prix bas. Entre 1950 et 1969, le budget annuel moyen du consommateur a doublé (Daumas, 2006) et s'oriente vers l'équipement des ménages (avec en tête l'automobile et le réfrigérateur). Le capitalisme commercial contribue dans sa mutation au développement de cette nouvelle norme

⁹¹ Les historiens et journalistes spécialisés s'opposent quant au nom et à la date de création du premier supermarché, entre la grande épicerie Bardou de Paris créée en 1957, et l'Express Marché Goulet Turpin en 1958 (Roy, 1971 ; Carlier-Lossouarn, 2007) soit près de trente ans après le premier supermarché américain ouvert par Michael Cullen à Jamaica, état de New York, en 1930.

de consommation : la consommation de masse. L'expansion des supermarchés est telle qu'entre 1962 et 1969, leur nombre passe de 207 à 1453. La part du chiffre d'affaire du commerce réalisée par le grand commerce⁹², limitée à 11,9% en 1960, atteint 30% au début des années 1970 (Daumas, 2006; Albert, 1974).

Occuper l'espace et multiplier les implantations

Un âge d'or à contretemps des Trente Glorieuses

Au cours des années 1970, le format hypermarché crée par *Carrefour*⁹³ entérine le succès rencontré par les grandes surfaces en libre-service. Outre la reprise des principes de la méthode Trujillo sur une plus grande surface de vente, l'originalité de l'hypermarché repose sur un assortiment plus varié comprenant des produits non alimentaires. Dans un entretien paru dans le magazine interne de l'enseigne *Carrefour*⁹⁴, Jacques Defforey, membre fondateur et premier directeur du magasin de Sainte Geneviève des Bois, parle de son retour des États-Unis avec les quatre principes de l'hypermarché : *No parking, no business* ; les vitrines sont des tombeaux à marchandise ; le magasin doit être de plain pied (pour voir et surveiller sa voiture) ; il faut estimer le coût total (prenant en compte la construction et la démolition) pour décider ou non d'une ouverture⁹⁵. A ces quatre principes s'ajoutent deux principes commerciaux: le discount et le regroupement de l'alimentaire et du non alimentaire sous le même toit (jusque là séparés, notamment en raison de la séparation syndicale originelle aux États-Unis entre salariés de l'alimentaire et du non alimentaire aux conditions de rémunération et conventions collectives différentes). La formule ne sera d'ailleurs adoptée par *Wal-Mart* qu'en 1985 (Paturle, 2005) avec la création des *Supercenters*.

Le scepticisme à l'égard de l'hypermarché n'est pas l'apanage des fournisseurs. « Personne ne croyait en 1963 aux grandes surfaces. En 1988, 8 personnes sur 10 font leurs courses en libre-service. « *C'est trop grand, ils n'y arriveront jamais* », 2500m², 400 places de parking, Épicerie, Bazar, Textiles, Produits Frais. Les fournisseurs demandent à être payés par chèques certifiés de la banque de France. »⁹⁶. Il faut attendre 1967 pour que les firmes concurrentes se décident à ouvrir 4 magasins reprenant la formule avant qu'elle ne se démultiplie de manière spectaculaire⁹⁷. En revanche, l'acceptation sociale par les consommateurs est plus franche. En l'espace de dix ans, 236 hypermarchés s'ouvrent sur le territoire métropolitain. L'hypermarché devient le symbole d'une révolution économique et sociale transformant le commerce au-delà du format de vente. Le succès des grandes et moyennes surfaces (GMS) s'appuie d'une part sur une critique du commerce traditionnel

⁹² Terme utilisé par l'Insee dans les années 1960-1970 pour désigner les commerces concentrés, grand magasins, magasins populaires et à succursales multiples ainsi que les coopératives de consommation, en opposition au petit commerce, composé d'indépendants.

⁹³ Dès 1963, la firme d'Annecy ouvre le premier hypermarché à Sainte Geneviève des Bois, dans le sud de la région parisienne.

⁹⁴ *Positif*!, n° 29, 1993.

⁹⁵ Ainsi, le magazine rapporte que le premier magasin construit à Créteil avait une durée de vie de dix ans. Au moment de sa destruction, ses structures métalliques n'ont rien coûté, elles ont même rapporté à la firme.

⁹⁶ *Positif*!, n°1, 1988.

⁹⁷ 76 en 1969, 218 en 1972, 337 en 1977 (Lhermie, 2001).

particulièrement forte après la seconde guerre mondiale accusant ce dernier de « s'enrichir sur le dos des clients » (Roy, 1971). En outre les GMS répandent l'idée d'une démocratisation de la consommation et du plaisir de consommer. La concurrence appelle ainsi le citoyen devenu consommateur à user de sa liberté de choisir où faire ses courses (Lhermie, 2001). En 1974, le grand commerce s'affirme et les grandes surfaces en libre-service assurent près de 40% du chiffre d'affaires du commerce concentré contre 20% pour le commerce indépendant⁹⁸ (Albert, 1974). Bouleversant le commerce par des stratégies d'échelles, les grandes surfaces en libre-service ne sont pas le signe de l'essoufflement des petits et moyens commerces mais le rapport de force direct rend ces derniers obsolètes. Le déclin des parts de marché du petit et moyen commerce s'explique moins par le recul de leurs ventes que par leurs taux de croissance inférieur à celui du grand commerce. Ainsi, pendant 10 ans, le développement des grandes surfaces va se faire en parallèle de la chute du petit commerce non spécialisé. En s'appuyant principalement sur deux formats de grandes surfaces, toutes les firmes participent à une course aux implantations territoriales considérées comme l'axe principal de croissance jusqu'au début des années 1990. La « course à l'armement », telle qu'elle est alors nommée par les dirigeants, porte à la fois sur le nombre de magasins et sur leur taille, particulièrement durant les décennies 1970-1980 considérées comme les plus fastes de la branche. Les firmes privilégient le gigantisme des méga-hypers⁹⁹ (hypermarchés dépassant les 20 000 m²) couplé au développement de centres commerciaux¹⁰⁰ et consacrant une partie croissante de leurs linéaires aux produits non alimentaires.

L'apogée des grandes surfaces alimentaires

L'hypermarché est le reflet idéaltypique des transformations sociales de l'époque. Le développement des premiers hypermarchés a en effet eu lieu dans un contexte économique de forte croissance. Le format est entièrement dédié à une consommation de masse. L'immensité des parkings, les chariots remplaçant les paniers et les produits surgelés son en consonance avec l'équipement des ménages (voiture, réfrigérateur) comme avec les nécessités du capital industriel et commercial (Braverman, 1974, p.370, Desjeux, 2009). Incités par les

⁹⁸ Les grandes surfaces en libre-service sont alors rassemblées statistiquement sous l'intitulé « indépendant » partagé avec la totalité du commerce concentré et défini comme « constituant un secteur commercial de grandes unités dépendant de centres de décision importants et peu nombreux ». Ainsi, avant même que la croissance externe devienne nécessaire face à la concurrence et la saturation progressive du marché, une forme de centralisation apparaît. (Voir encadré 3 en annexes quant à l'évolution des définitions et des statuts des entreprises commerciales).

⁹⁹ LSA 18/11/2001.

¹⁰⁰ Nous invitons le lecteur à se référer à la description que Jean Baudrillard dresse des dispositifs composant les premiers malls (*mall*) ou centres commerciaux de plusieurs dizaines de milliers de mètres carrés, s'apparentant à des boulevards commerciaux couverts: « Bous sommes là au foyer de la consommation comme organisation totale de la quotidienneté, homogénéisation totale, où tout est ressaisi et dépassé dans la facilité, la translucidité d'un « bonheur » abstrait, défini par la seule résolution des tensions. Le drugstore élargi aux dimensions du centre commercial et de la ville future, c'est le sublimé de toute vie réel, de toute vie sociale objective, où viennent s'abolir non seulement le travail et l'argent, mais les saisons » (Baudrillard, 1970, *Parly* 2, pp. 24-26).

distributeurs¹⁰¹ et face à l'encombrement des centres-villes, la plupart des consommateurs sont convaincus que faire les courses en périphérie leur permet de gagner du temps et de l'argent. Les *baby-boomers* occupent le marché du travail et la fréquentation des grandes surfaces par l'ensemble des consommateurs ne se généralise véritablement qu'à partir des années 1980. Cette même décennie signe l'apogée des ouvertures de grandes surfaces (avec 8 années à plus de 100 ouvertures par an atteignant un pic de 140 établissements ouverts) (Tableau 2). Ainsi, la grande distribution connaît son âge d'or (Moati, 2001) à contretemps des Trente Glorieuses. Durant cette période, l'extension des grandes surfaces à prédominance alimentaire repose sur deux dynamiques qui contribuent à la diffusion du modèle: le maillage du territoire par une multitude de firmes régionales et la croissance de la consommation qui persiste¹⁰².

Tableau 2. Nombre de grandes surfaces par format (1957-2009)

Année	Supermarché	Hypermarché	Hard discount	Total
1957	1			1
1960	45			45
1963	326	1		327
1965	504	7		511
1970	1 365	123		1 488
1975	2 846	305		3 151
1980	3 528	426		3 954
1985	5 298	591		5 889
1988	6 100	759	1	6 900
1990	6 550	860	-	-
1995	7 748	1 090	-	-
2000	5 863	1 143	-	-
2003	5 616	1 264	3 200	10 080
2005	5 573	1 372	-	-
2008	5 478	1 594	4 350	11 422
2009	5 437	1 667	4 531	11 635
% du parc en 2009	48%	14%	38%	

Sources : Cliquet et al, 2008 ; Observatoire du commerce et de la distribution, 2010

De la nécessité de se diversifier et d'innover

A marche forcée

Jusqu'à la seconde moitié des années 1990, les ouvertures de grandes surfaces connaissent un rythme soutenu avant que ne survienne un brutal ralentissement voire un premier déclin pour les supermarchés. Cette rupture est généralement attribuée à l'intervention des pouvoirs publics qui, à plusieurs reprises, ont tenté de limiter l'ouverture de grandes surfaces en réponse aux revendications des petits commerçants. Mais si la loi Royer (1973)

¹⁰¹ *British Petroleum* (BP) refusera de baisser le prix de vente de l'essence suite à une requête de Denis Defforey. Ce dernier ripostera par la mise en place de pompes sans marque justifiant la fréquentation des surfaces de vente hors agglomération par le gain réalisé sur le plein associé au principe de *tout sous le même toit*, ainsi qu'à l'utilisation du chariot et de l'automobile permettant de transporter davantage de marchandises (Lhermie, 2001).

¹⁰² Voir Encadré 3 en annexes.

puis les lois Raffarin et Galland (1996) ont ralenti le développement des supermarchés et hypermarchés, elles ont d'autre part contribué à la concentration oligopolistique et au pouvoir acquis par les enseignes de la branche. En effet, après deux décennies de croissance interne (ouverture de magasins), les firmes les plus solides, à la fois mieux implantées et aux capitaux les plus élevés, se sont orientées, d'abord par défaut, vers un régime de croissance externe (politiques d'acquisitions partielles ou totales d'autres firmes régionales). S'attachant aux plus déstabilisées d'abord (au cours des années 1980) pour gagner des parts de marché à moindre coût, certaines de ces firmes sont parvenues à des rachats de concurrents directs pour figurer au tournant du XX^{ème} siècle parmi les plus grandes firmes mondiales. En outre, durant la même période, les distributeurs se diversifient en développant des *category killers*, ou grandes enseignes spécialisées (produits électroménager, prêt à porter, bricolage). En outre, couplée à un marché de plus en plus concurrentiel, la législation commerciale contribue à l'internationalisation des firmes. Après des premiers essais d'implantations, souvent hasardeux, durant les années 1970 et 1980¹⁰³, une seconde phase d'internationalisation, plus heureuse, concerne des pays proches dont le paysage commercial est peu structuré en comparaison avec les États-Unis, la France, la Grande-Bretagne, le Japon ou l'Allemagne. Ainsi, pour des firmes françaises comme *Carrefour*, l'Espagne, l'Italie ainsi que la Belgique, sont rapidement devenus des pays majeurs dans le chiffre d'affaire de firmes¹⁰⁴. Enfin, dans leur concentration les distributeurs ont, depuis les années 1990, diversifié leur parc de grandes surfaces alimentaires pour devenir « multi formats » : la plupart des grands groupes de distribution possèdent dorénavant des enseignes allant du très grand hypermarché à l'épicerie de proximité.

Le hard discount, idéal-type du commerce post fordiste ?

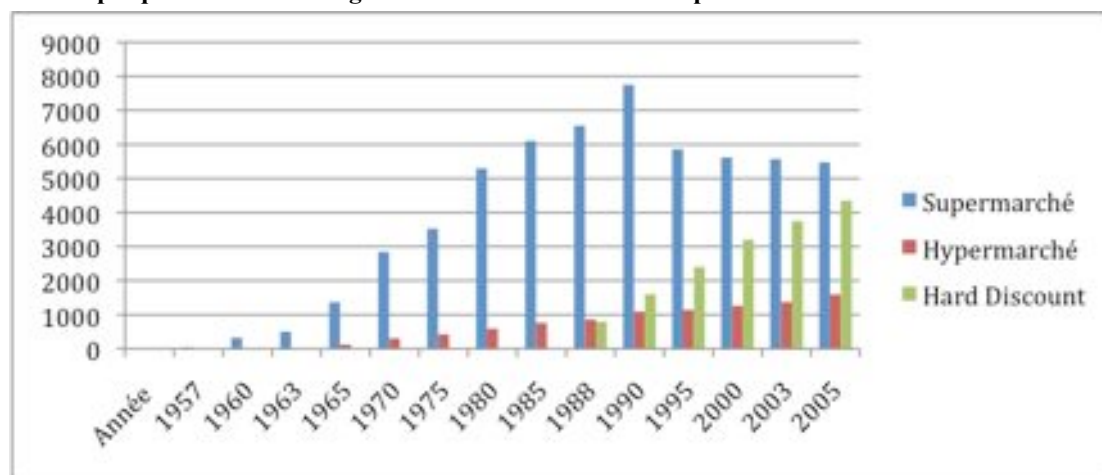
Le durcissement de la législation en matière d'implantation et d'autorisation d'ouverture de grandes surfaces alimentaires a indirectement favorisé l'intérêt des firmes de la branche pour un nouveau format venu d'Allemagne. Si le discount alimentaire est présent en France depuis l'épicerie de Landernau fondée par Edouard Leclerc en 1949, le maxi discompte redéfinit les bases de la chasse aux frais généraux. La formule, implantée en France en 1988, constitue depuis le principal format de GSA soutenant la croissance de la branche. Dans un contexte de crise de l'emploi et de remise en question de la centralité du travail (Meda, 1993 ; Riffkin, 1996), le maxi discompte se caractérise principalement par une politique de prix

¹⁰³ Elles ont lieu dans des pays où la concurrence est très forte et constituent généralement un échec faute de déploiement rapide d'infrastructures en amont des magasins (bases d'approvisionnement) ou face à des marchés encore dominés par les petits commerces. Ainsi, *Carrefour* ne restera pas plus de cinq années aux États-Unis et au Japon, *Intermarché* ne parviendra pas à s'implanter durablement en Italie. Lorsqu'il s'agit de conquérir un marché où le format de magasins existe, l'échec est souvent lié à une concurrence nationale forte. Ainsi, *Wal-Mart* et *Intermarché* échouent rapidement en Allemagne, respectivement en raison d'un choc culturel (volonté d'implanter un modèle culturel et d'organisation à l'identique [Lichtenstein, 2006, p.23]) et d'une mauvaise opération financière.

¹⁰⁴ La direction du groupe parle de G4. Pour *Wal-Mart*, dont les possibilités de croissance extensive sur son territoire d'origine peuvent expliquer un engouement tardif pour l'internationalisation, les pays voisins comme le Canada et le Mexique, ont été les principaux territoires de développement pendant les dernières décennies.

agressive et par une gestion de la main d'œuvre *ad hoc* se traduisant par un usage élevé du temps partiel, de la polyvalence et un fort turnover de la main d'œuvre. Le succès du format (mesuré par sa rentabilité et son développement) en fait aujourd'hui une source d'inspiration pour la gestion de la main d'œuvre dans la branche. Alors que les TIC se diffusent dans le commerce (Scanner, gestion des stocks et commandes informatisés), l'organisation de ces petites surfaces de vente¹⁰⁵ situées en pleine ville repose principalement sur un sous-équipement structurel. Ainsi, la saisie des références de produits se fait à la main, les tire-palettes sont manuels et non électriques et l'outil informatique (destiné à la gestion et à la comptabilité notamment) demeure aujourd'hui encore rare dans les magasins. En outre, le maintien d'un écart en terme de frais généraux avec la concurrence passe par une productivité accrue. La densité de main d'œuvre est faible (14 salariés pour 1000 mètres carrés), la gamme de produits est réduite, directement présentée sur palettes et laisse peu de place aux grandes marques pour des marges accrues. Par le maxi discompte, les grandes firmes de la distribution reconquièrent rapidement le petit commerce dont sont originaire les instigateurs de la modernisation du capitalisme commercial. Le succès du format scelle la fin de l'âge d'or de la branche, accompagnant non sans contradictions la remise en cause du modèle de consommation, la saturation du marché national et les inquiétudes émergentes des consommateurs en matière de santé.

Graphique 1. Nombre de grandes surfaces alimentaires par format 1957-2008



Sources : Cliquet et al, 2008 ; Observatoire du Commerce et de la Distribution, 2010

¹⁰⁵ 650 mètres carrés en moyenne, en dessous du seuil couvert par les législations successives limitant les implantations.

En 1980, six groupes de distribution contrôlaient 28 % du marché. Dès la fin des années 1990, cinq groupements contrôlent la vente de plus de 90 % des produits de grande consommation à travers leurs centrales d'achat européennes : *Carrefour*, Lucie (Leclerc et Système U), Opéra (Casino), ITM Entreprises (*Intermarché*) et Eurachan (*Auchan*)¹⁰⁶ (Appay, 2001). Toutefois, la constitution d'une situation d'oligopole dont les consommateurs sont « toujours plus captifs » (Rapport Charrié, janvier 2000, pp. 16-17) ne doit pas masquer la focalisation croissante sur les frais généraux. Cette dernière se manifeste par le développement du hard discount, format dont l'acceptation sociale, tant du point de vue du consommateur que de celui du salarié, peut être essentiellement attribuée à l'avènement d'un chômage structurel et d'une déstabilisation de l'emploi. La captation du consommateur est ainsi constitutive de l'identité des travailleurs du secteur et la distinction des rôles semble malaisée dans une société valorisant davantage le premier et considérant principalement le second comme moyen d'accès à la consommation.

Comme nous l'avons vu, le développement des firmes se poursuit aujourd'hui à travers les stratégies d'internationalisation et d'approfondissement de la rationalisation productive de la distribution sur fond de concentration capitalistique de la branche. Au plan national, la grande distribution française se situe à un tournant majeur. Substituant progressivement au « volet commercial du Fordisme » un modèle d'adaptation post-fordiste, le nouveau régime productif accorde une place prépondérante à la servuction, production du service attribuant un rôle majeur aux clients (Eiglier, Langeard, 1987), ainsi qu'à la gestion de la main d'œuvre comme dimensions principales de la création de valeur.

¹⁰⁶ La plupart de ces supercentrales européennes, mises en place à la fin des années 1990 n'ont pas résisté à la concurrence entre firmes nationales. Depuis, d'autres se sont reformées en partenariat avec des firmes européennes ne représentant pas une menace commerciale directe : EMD (*Casino, Markant, Musgrave, Mercator...*), Coopernic (*Colruyt, Conad, Leclerc, Rewe...*), *Carrefour Europe, Alidis (EDK, ITM entreprises, Eroski), AMS (Ahold, Delhaize Groupe, Systeme U...)*.

Encadré 4

Spécificité des principaux formats de vente dans les grandes surfaces en libre-service à prédominance alimentaire.

Si ces formats connaissent de nombreuses déclinaisons (en terme de formule : hybrides, soft discount, comme en terme de taille : maxi-supers, méga-hypers) ; ils constituent un cadre de distinction pertinent quant à de multiples dimensions. Précisons ici encore que les nomenclatures ont évolué à la fois vers des surfaces plus grandes, des références plus nombreuses (3000 à 5000) ainsi qu'une densité de main d'œuvre plus faible).

Rappel : une grande surface à prédominance alimentaire doit réaliser au moins 65% de son chiffre d'affaire dans la vente de produits alimentaires. Autre point commun à ces surfaces de vente : le libre-service et le paiement en une seule fois aux caisses en sortie de magasin.

Le supermarché : surface de vente comprise entre 400 et 2500 mètres carrés comptant en moyenne 24 salariés pour 1000 mètres carrés. Le supermarché propose une gamme de 3000 à 5000 références. Reprenant la « Doctrine Trujillo », il se développe en parallèle de l'accès à l'automobile.

L'hypermarché : surface de vente de plus de 2500 mètres carrés. Avec une moyenne de 34 salariés pour 1000 mètres carrés. Proposant un assortiment généralement plus important que le supermarché (25000 à 40000 références), il se caractérise davantage par sa situation spatiale liée à sa taille (la moyenne étant en 2010 autour des 6000 mètres carrés, auxquels s'ajoute la superficie de centres commerciaux adjacents), en périphérie des villes, pour faciliter accès et stationnement automobile.

Le maxi discount ou hard discount : surface de ventes de moins de 1000 mètres carrés. La formule se caractérise principalement par de petites surfaces de vente (650 mètres carrés en moyenne) situées en centre-ville, une densité moindre de la main d'œuvre, une gamme de produits réduite à environ 1300 références (contre moins de 600 références à ses débuts) directement présentées sur palettes et laissant peu de place aux grandes marques, suppression de tout service client pour des prix inférieurs de 20 à 30% en comparaison avec les autres formats les premières années d'implantation.

Sources : Direction du Commerce, de l'Artisanat, des Services et des Professions Libérales (DCASPL), 2010; Observatoire Prospectif du Commerce, 2010; Hocquelet, 2011.

1.2. Le coût élevé des pris bas.

La puissance à tout prix

La France est devenu l'un des pays dont la concentration en grandes surfaces est parmi les plus élevées au monde (Bechtikou, 2008). Les firmes de la branche se sont appuyées sur un certain nombre d'orientations et de dispositifs pour parvenir à se développer au fur et à mesure des mutations du commerce, y compris face aux remises en questions des modes de consommation. Plutôt qu'un modèle productif guidant l'ensemble des firmes de la branche, nous privilégions ici le cadre paradigmatique développé par Robert Boyer, Michel Freyssen et Craig Littler défendant l'existence d'une multitude de modèles empreints d'influences culturelles d'entreprise, d'influences institutionnelles nationales et transnationales ainsi que

des marchés des produits comme du travail (Littler, 1982 ; Freyssenet, Boyer, 2000, Carré *et al.*, 2010)¹⁰⁷.

En dépit de la variété des formats et des offres, un modèle français s'est construit et persiste dans une orientation commerciale basée sur les prix bas. Nous distinguons ainsi trois phases successives. La première phase est marquée par l'accumulation d'un capital commercial. Des commerçants se regroupent et constituent de nouvelles structures de vente. La seconde phase repose sur la croissance externe et sur l'avènement d'un capitalisme commercial oligopolistique. Les commerçants les mieux implantés et les mieux pourvus en capitaux économiques se constituent en monopoles. Enfin, la troisième phase repose sur une croissance intensive visant l'optimisation de la production, de la division du travail à la gestion de la main d'œuvre. *A priori* proche des analyses les plus répandues de l'histoire industrielle du XX^{ème} siècle théorisés par des chercheurs du MIT (Womack et al., 1994), notre analyse s'en écarte toutefois en ne tirant pas de généralités du cas commercial Français. En effet, dans les pays matures¹⁰⁸, les firmes de la grande distribution suivent des orientations productives fortement hétérogènes (Carré *et al.*, 2010). L'étude diachronique du développement de la distribution française révèle que la politique commerciale reposant sur l'attractivité des prix est consubstantielle de la modernisation du commerce et persiste particulièrement en tant qu'axe concurrentiel dominant même si la transformation du paysage commercial a pu en modifier les motivations.

Croissance interne, affranchissement et développement

Les affranchis

Après la seconde guerre mondiale, les commerces se multiplient. La stabilité des moyens de production, leur coût et leur complexité relativement faibles conduisent à l'apparition de nombreux commerçants. Durant cette période de fortes mutations de la structure sociale à la fois marquée par la salarisation de la population active et par la rationalisation du travail industriel et agricole (Marchand, Thélot, 1997 ; Bourg, 1990), les distributeurs émergent au sein d'une population commerçante alors méprisée. Maurice Roy évoque les réminiscences de l'Occupation: « Les commerçants s'enrichissaient souvent de la faim des Français, distillant au compte gouttes et à prix d'or les trésors que recelaient leurs arrières boutiques. Le B.O.F (Beurre, Œuf, Fromage), épicier enrichi, saisi par la grande vie [...] (est la) cible favorite des chansonniers et des romanciers au cours des années qui ont suivi la libération » (1971, p.24). Beaucoup saisissent ainsi l'opportunité d'acquérir une boutique ne demandant que de faibles capitaux. Sans connaissances véritables du commerce et dans un

¹⁰⁷ L'approche la plus répandue faisant du Taylorisme un modèle productif quasi universel a rendu opaques les spécificités nationales, écartant l'influence du développement économique, l'intervention des pouvoirs publics et de diverses institutions qui ont pu influencer l'adoption, l'appropriation et le développement technique et industriel.

¹⁰⁸ Désignant le plus souvent le pays d'origine et les pays voisins, cette notion renvoie au marché désigné par le marketing comme domestique, sur lequel l'entreprise a généralement une plus grande maîtrise.

pays alors marqué par une pénurie et une limitation du nombre de fonds de commerce, le commerçant est un véritable rentier. Mais si on assiste après guerre à près de 400 000 reconversions dans le commerce, les deux tiers ne résistent pas à l'arrêt de l'inflation couplée à une mauvaise gestion¹⁰⁹. Jusque dans les années 1960, la concentration commerciale se heurte ainsi à des obstacles plus grands que dans la production industrielle¹¹⁰. A cette époque, la concentration du capital s'accompagne d'une augmentation des charges fixes et d'une chute tendancielle du taux de profit. Mais contrairement à l'industrie où cette chute est contrecarrée par l'apparition d'un profit de monopole¹¹¹, l'obtention d'un tel profit est plus difficile dans un commerce où les monopoles sont rares ou inexistants (Mandel, 1964).

En outre, l'avènement du commerce contemporain n'aurait pu se produire sans son affranchissement à l'égard du capitalisme industriel. Déjà constitué en monopole lorsque émerge le commerce moderne, l'industrie agroalimentaire entretient une relation de dépendance avec un commerce alors disparate et éclaté en une multitude de structures sur l'ensemble du territoire. Jusqu'aux années 1960, l'ingérence des trusts industriels sur l'activité commerciale est considérable. Elle se manifeste par la création de petites entreprises spécialisées (garages, stations services) mais surtout par une dépendance favorisant un report du risque concurrentiel industriel sur le commerce qui se caractérise par l'extension des pratiques des prix imposés. Les distributeurs comprennent rapidement que leur développement et leur alliance sont les conditions *sine qua non* de l'atténuation du rapport de subordination voire d'inféodation, caractérisant les relations entre distributeurs et industriels.

Prix, concurrence et concentration du capital

Au fur et à mesure de la concentration du capital commercial, plusieurs dimensions contribuent à renverser le rapport de force. La grande distribution à prédominance alimentaire a connu durant trente ans un contexte de forte concurrence et de concentration. Poursuivant la mission civilisatrice du capital commercial, les entrepreneurs capitalistes se sont adaptés à une production sans limitation de débouchés, en concrétisant leur souhait de « s'infiltrer, chercher des clients partout et non seulement dans les environs immédiats de leurs centres de production » (Mandel, 1964, pp. 20-21). En considérant la valeur réelle de la production (et non le prix de vente englobant les frais de distribution), l'évolution de la valeur des marchandises produites à grande échelle connaît une baisse considérable. La diminution des prix de revient et l'augmentation de la production par accroissement de la productivité, tous deux intimement liés au développement technique, sont un instrument pratique dont le

¹⁰⁹ La facilité d'accès au commerce est contrebalancée par un fort taux de mortalité des entreprises. Une problématique touchant aussi fortement les États-Unis où, entre 1944 et 1946, 21,7% des magasins de détail ont disparu ou changé de propriétaire (Hoffman, 1958).

¹¹⁰ Comme le résume Ernest Mandel: « Les conditions hautement compétitives qui dominent le commerce en gros et en détail et la somme réduite d'argent qui suffit pour ouvrir un magasin aboutissent à un afflux rapide de nouvelles entreprises, qui disparaissent tout aussi rapidement, mais qui entre temps ont opéré avec pertes, ont conduit une affaire non rentable et ont ainsi réduit le niveau moyen de productivité de l'industrie dans son ensemble ». (Mandel, 1962, p.35).

¹¹¹ Le profit de monopole est défini par François Perroux comme « normal, de longue durée qui ne conduit pas à l'investissement et à la capacité de production optimum pour la collectivité » (Perroux, 1965, p 182-183).

capitalisme use pour se développer. Dans le mode de production capitaliste, la concurrence s'accompagne d'une concentration progressive des firmes. Au sein d'un marché où le capital est entre les mains d'un nombre décroissant de détenteurs des moyens de production, les déchus sont relégués à des statuts subalternes ou changent de branche. En d'autres termes, la concentration du capital est une loi permanente de la société capitaliste (Marx, 1867) et le commerce n'y déroge pas. Différents indicateurs illustrent l'apparition d'un oligopole et la prolétarianisation de la branche, issus des luttes concurrentielles d'accumulation du capital.

Le choix capitalistiquement rationnel du prix et de l'audience

Différentes formes de concentration des capitaux sont nées de la concurrence commerciale, des Grands Magasins à rayons multiples du début du XIX^{ème} siècle en passant par les Grands magasins à prix unique. Les magasins alimentaires à succursales multiples empruntent à ces dernières formes de vente leurs principes fondamentaux (rayons multiples, faible marge, circulation rapide des marchandises vendues 20 à 30% moins cher que les petits commerces et réduction des frais généraux permise par le libre service) tout en les approfondissant¹¹². Au sortir de la seconde guerre mondiale, ils constituent ainsi la forme la plus caractéristique de concentration du capital commercial et permettent « d'étendre de façon considérable le rayon d'action sans augmenter la masse du capital immobilisée dans des installations fixes. L'augmentation du taux de profit y résulte surtout des achats meilleur marché, parce que sur plus grande échelle, et d'économies en frais administratifs » (Mandel, 1964). A capital mobilisé égal, le rayon d'action est désormais beaucoup plus large. Si les indicateurs du développement et de la concentration des grandes surfaces sont nombreux, nous ne retiendrons que ceux dont l'influence sur le procès de travail en point de vente et la constitution d'une industrie de main d'œuvre est la plus directe : le regroupement des réseaux, la prolétarianisation de la branche et la concentration de l'emploi.

D'une part, les réseaux sont moins nombreux et plus vastes. En France, le succursalisme est rapidement relayé par les groupements d'indépendants (*Leclerc*, *Intermarché*) au cours des années 1960, par les grandes structures intégrées (*Auchan*, *Carrefour*, *Promodès*) au cours des années 1970 et par la franchise à partir des années 1980, structures supportant mieux les concentrations à grande échelle (Tableau 3).

¹¹² La naissance du succursalisme alimentaire dans le dernier tiers du XIX^{ème} siècle a défini les bases du principe de grande distribution (les Etablissements économiques de Reims, Félix Potin, Goulet Turpin, Uniprix). Les magasins populaires (Monoprix, Prisunic) forment dans les années 1930 les premiers groupements d'achat en commun s'inspirant des techniques fondées par Woolworth en 1879. Dès les années 1950, les firmes à succursales multiples reprennent ces principes (Codec, Una, Unico, Leclerc, Ex devenu *Intermarché*) pour obtenir de meilleures conditions auprès des grossistes. Parmi les structures en plein développement, le succursalisme et les coopératives connaissent une progression sans équivalent. A leur tour, les fournisseurs créent des chaînes volontaires (Spar, Végé, Luga) pour s'adapter et répondre aux exigences des détaillants en matière de vente et de réduction des frais d'exploitation, uniformisant leurs tarifs et favorisant les volumes.

Tableau 3. Firmes comptant plus de dix succursales dans l'alimentation

	Nombre de firmes ou réseaux	Nombre de succursales (y compris franchises et groupements d'indépendants)
1906	22	1 792
1936	120	22 000
2006	59 (dont 35 enseignes de grandes surfaces à prédominance alimentaires)	11 400 (GSA: 6 037)

Sources : Mandel, 1964 ; Insee, 2006

En 2009, le commerce alimentaire possède le nombre de points de vente par réseau le plus élevé du commerce : 390 en moyenne pour les supérettes et commerces d'alimentation générale (24 réseaux) et 325 pour les GSA (hypermarchés, supermarchés et magasins populaires; 35 réseaux). Ces dernières réalisent plus de la moitié du chiffre d'affaires du commerce de détail (Reif, Solard, 2009)¹¹³. D'autre part, la révolution des GSA touche la division du travail commercial en s'appuyant sur l'innovation organisationnelle et technique. Comme dans l'industrie, elle implique des investissements croissants en capitaux renvoyant notamment aux besoins de liquidités (achat massif de marchandises aux fournisseurs), à l'augmentation du prix du foncier, à la saturation commerciale du territoire et au soutien d'une croissance interne forte. Dès lors, la propriété des moyens de production devient progressivement inaccessible à l'immense majorité des salariés, devenant un monopole entre les mains d'une catégorie sociale disposant des capitaux nécessaires. Roy (1971) souligne à ce titre une prolétarianisation accélérée du commerce dès les années 1950. En effet, entre 1958 et 2007, le nombre de commerçants indépendants est passé d'un million à 90000 alors que les salariés du commerce sont passés d'1,3 à 3 millions. Ainsi, les commerçants indépendants représentent aujourd'hui 3% des effectifs d'un commerce composé à 91% de salariés contre respectivement 43% et 57% cinquante ans en arrière (Mandel, 1964 ; Insee, 2008 [Tableau 4]).

Tableau 4. La prolétarianisation du commerce

	Nombre de commerçants indépendants	Nombre de salariés du commerce	Effectif total du secteur commercial
1958	1 000 000 (43%)	1 300 000 (57%)	2 300 000
1967	700 000 (29%)	1 700 000 (71%)	2 400 000
2007	90 000 (3%)	3 000 000 (91%)	3 300 000

Sources : Mandel, 1964 ; Insee, 2008

¹¹³ Soulignons que ces chiffres ne prennent pas en compte les filiales et filières renforçant le constat d'une concentration oligopolistique dont les réseaux demeurent souvent méconnus des salariés qui y travaillent.

Ainsi, si la part des non-salariés dans le personnel de l'ensemble du commerce de détail est aujourd'hui de 17 %, elle est de moins de 1 % dans les grandes et moyennes surfaces (GME). (Insee, 2004). Enfin, les établissements commerciaux deviennent plus grands et plus friands en main d'œuvre. Le développement des grandes surfaces alimentaires a abouti à la concentration de l'emploi commercial dans de grandes unités décisionnelles. Entre 1979 et 2006, le pourcentage de salariés du commerce employés dans des établissements de plus de 10 salariés est passé de 52% à 71% (Insee 2006 [tableau 5]). Ainsi, les GSA représentent 1,3 % des entreprises du commerce de détail mais emploient un tiers des salariés tout en réalisant près de la moitié du chiffre d'affaires total du secteur¹¹⁴. On retrouve ainsi dans le commerce des indices classiques d'une concentration du capital : la prolétarianisation ou salarisation de la branche alimentaire du commerce, l'augmentation du nombre de salariés travaillant dans les grands établissements (tableau 5) et des réseaux de magasins moins nombreux mais englobant davantage de magasins. Il s'est ainsi produit un déplacement et une multiplication des salariés dans les grandes structures du commerce de détail alimentaire qui réalisent une proportion croissante du chiffre d'affaire de la branche dès 1950¹¹⁵.

Tableau 5. Répartition des salariés selon la taille des établissements du commerce de détail alimentaire

	Établissement comptant de 1 à 10 salariés	Super ou hypermarché
1979	48%	52%
2006	29%	71%

Source : Insee, 2006

L'hypermarché intégré, idéal type du capitalisme commercial oligopolistique

L'hypermarché va largement contribuer à l'émergence du capitalisme commercial oligopolistique. Reposant à l'instar du supermarché sur le discount, l'hypermarché innove en de nombreux aspects structurels et organisationnels: des structures de direction légères, des frais de personnel réduits (promotion du libre-service (LS), une attention portée sur les méthodes de stockage et de manutention), une massification des commandes, une rotation accélérée des stocks (quinze fois par ans dans les GSA contre huit fois chez les succursalistes), un aménagement dépouillé des magasins et des marges réduites¹¹⁶ (Bessire in Marseille, 1997). L'objectif est alors de vendre en masse à un consommateur plus soucieux de bon

¹¹⁴ A l'inverse, près de 95% des entreprises du commerce de détail, ont moins de 10 salariés et 42,4 % d'entre elles n'ont pas de salarié.

¹¹⁵ Au Royaume-Uni, en 1965, 255 entreprises réalisent un chiffre d'affaires équivalent à 27000 petits commerces. En Allemagne, les trois quarts des petits magasins ne réalisent qu'un peu plus d'un cinquième du chiffre d'affaire du commerce. Aux États Unis, dès 1954, deux tiers des magasins réalisent un cinquième du chiffre d'affaires du secteur alors que 1 % des entreprises en réalisent 26 %. En 1955, 6% des supermarchés représentent 60% du chiffre d'affaires du commerce lorsque les 80% de petits magasins ne font que 13,9% du chiffre d'affaires. (Mandel, 1964)

¹¹⁶ Les auteurs évoquent de chiffres allant de 8% en épicerie, 13% au frais à 20% sur le non alimentaire. Différents documents obtenus par des chefs de rayons de supermarchés appartenant à des groupements d'indépendants nous renvoient davantage vers une marge moyenne de 25% sur l'ensemble du magasin.

marché que de service ou de qualité. Il en résulte : « une complète dépersonnalisation des rapports marchands, les employés de l'hypermarché n'ayant guère, pendant cette période, de tâches de conseil ou de service » (Daumas, 2006). Les techniques de commercialisation se limitent à une mise à l'échelle et une actualisation des techniques traditionnelles qui étaient appliquées sur les marchés des sociétés précapitalistes : présentation, abondance de marchandise, effet de masse, remplacement des paniers par des charriots, ambiance de fête, fond musical et animations commerciales destinés à créer une atmosphère propice aux achats. L'acceptation sociale est rapide et les sondages sont déjà présents pour en attester : « 75% des français sont favorables à l'augmentation du nombre de grandes surfaces parce qu'elles font baisser les prix et permettent de grouper les achats ». (Sondage *Ifop*, 1970 in Roy, 1971). Mais malgré la concentration progressive des enseignes et la taille croissante des surfaces de vente, les décisions doivent selon les dirigeants être prises par les salariés au contact de la clientèle. Décentralisées, les firmes de la branche n'ont alors pas de département marketing mais des chefs de rayon chargés des assortiments, des aménagements et des tarifs élaborés en fonction de la rentabilité des références (en fonction de leurs ventes et des taux de marge réalisés) et de la zone de chalandise. Les indicateurs de performance leur permettent de connaître les comportements des rayons, des produits, mais pas encore ceux du client (S. Barrey, 2004).

A l'assaut des canaux de distribution : l'intégration verticale

Lorsque se dessine la fin des Trente Glorieuses, la grande distribution est en plein essor. Néanmoins, la concurrence est telle que les économies d'échelle et les marges réalisées sur les achats et les ventes vont devenir insuffisantes pour constituer un relais de croissance solide. Ainsi la transition vers un post-fordisme commercial se caractérise par une lutte pour le maintien d'une dynamique de croissance. Face aux crises multiples caractérisant la fin du XX^{ème} siècle, de l'émergence d'un chômage de masse aux remises en cause du modèle de consommation, les distributeurs français vont poursuivre leur orientation discount en approfondissant leur maîtrise des canaux de distribution. Un retour sur les principes de base de l'appropriation capitaliste de l'approvisionnement permet de mieux comprendre la continuité d'une telle démarche.

Le double service du commerçant au capital industriel

Pour s'approprier la plus value issue de la production industrielle, les commerçants s'appuient sur un principe fondamental : acheter pour revendre. Ils doivent vendre rapidement les marchandises achetées afin de réitérer l'opération A (Argent)-M (Marchandise)-A' (Argent investi dans la marchandise + survaleur), c'est à dire dégager une plus value de la revente d'une marchandise de manière répétée (Marx, 1867)¹¹⁷. Si la concentration du capital commercial permet le développement d'innovations qui favorisent les économies d'échelle, la densification du maillage commercial et la forte concurrence le rendent nécessaire.

¹¹⁷ Le Capital, Livre 1^{er}, 1^{ère} section, chapitre II.

De la même manière que se sont sédentarisés les comptoirs en gros et en détail au Moyen Age, que les petits colporteurs itinérants se sont fixés aux villages à l'aube du capitalisme, le développement de la production industrielle conduit à la généralisation progressive de magasins à la taille et au procès de distribution adaptés au mode de production sur l'ensemble du territoire. Fondamentalement, le commerçant rend un double service au capitaliste industriel. Le premier est de réduire le temps de circulation de ses propres marchandises (produits finis). Le second service rendu repose sur la réduction du temps de circulation des marchandises qu'il désire acheter (matières premières, brutes). En cela le commerce se situe à la fois en aval et en amont de la production, participant activement à sa fluidification, à la réalisation de la plus value tout en contribuant à augmenter la quantité de marchandises produites. Sur la base de l'appropriation des « moyens d'approvisionnement » (Weber, 1971 (1922), p. 224), le capital commercial contribue ainsi à une meilleure rentabilité du capital industriel.

L'appropriation des moyens d'approvisionnement

Dans les sociétés précapitalistes, pour éviter les frais d'attente et de chômage auxquels il s'expose en vendant lui-même les produits de son travail, le petit artisan cède à la fois la revente de ces derniers et une partie de son gain au marchand. Sous le mode de production capitaliste, le capitaliste industriel confie l'essentiel des activités réalisées en aval de la production de marchandises au commerçant. Dans cette perspective, la grande distribution, en tant que modèle commercial, constitue un tournant majeur permettant de comprendre comment cette branche est devenue l'une des branches spécialisées du capital les plus importantes de la fin du XX^{ème} siècle. « Traitements de courtiers, commissions de grossistes, salaires de voyageurs de commerce, dépenses de publicité...proviennent tous en partie des efforts de vendeurs et d'industriels pour trouver des débouchés de détail pour leurs marchandises...(mais) quand la fonction de grossiste est intégrée avec celle de vente au détail, il n'est plus nécessaire de « conquérir » le magasin du détaillant. Voilà la clé qui explique beaucoup, sinon tous les avantages que les épiceries à succursales multiples possèdent par rapport au système du détaillant et du grossiste indépendant l'un de l'autre » (Mandel, 1964, p.28). L'intégration de la fonction de grossiste n'est que le début d'un processus de concentration et d'appropriation à double titre de l'ensemble du procès de distribution par les firmes françaises. Il s'agit d'une part de stratégies d'internalisation des canaux de distribution. D'autre part, la notion d'appropriation renvoie à la dynamique de transformation et de maîtrise de ces canaux par les firmes selon une rationalisation par les coûts, ne dérogeant pas à la doctrine Trujillo.

La maîtrise du circuit de distribution

De la fin des Trente Glorieuses à la fin des années 1980, les firmes de la branche font sauter le verrou apposé sur la production des biens de consommation par les grandes firmes du capitalisme agroalimentaire concentré depuis la fin de la seconde guerre mondiale. Pour poursuivre leur croissance dans un contexte de récession économique, les entreprises du

secteur profitent de leur concentration pour élargir l'horizon de la distribution au-delà des moyens d'approvisionnement. Les grands distributeurs vont progressivement s'approprier une partie des moyens de production en amont tout en développant en aval les techniques de commercialisation. De la sorte, le capitalisme commercial va progressivement prendre l'ascendant sur le capitalisme industriel. L'affirmation du pouvoir des distributeurs face aux industriels se traduit dès 1969 avec l'arrêt « *Nivea/Carrefour* »¹¹⁸ par un conflit ouvert avec les fournisseurs pour obtenir des baisses de prix. Les techniques sont variées et les batailles se déroulent à différentes échelles. Parmi elles, les marges arrières se répandent et deviennent pratiques courantes. Elles consistent le plus souvent en des ristournes de fin d'année exprimées en pourcentage du prix de vente initiale obtenue par un distributeur sur un produit. Elles sont généralement la contrepartie d'objectifs¹¹⁹. Au plus fort de la pratique, ces marges arrières peuvent représenter de 30 à 40 % du prix facturé initialement à l'achat d'un produit. Ces ristournes sont observées dans les enseignes concentrées américaines dès les années 1930, soulignant la dépendance croissante (et accrue dans les périodes de récession) des producteurs à l'égard des distributeurs: « Les grands magasins reçoivent d'énormes subsides publicitaires gratuits des grandes entreprises industrielles. Pour l'année 1934, les magasins américains à succursales multiples Atlantic & Pacific reçurent pour 6 millions de dollars de « frais de publicité » et pour 2 millions de dollars de « courtages de publicité », malgré le fait que leurs dépenses publicitaires réelles ne s'élevèrent qu'à 6 millions de dollars ! » (Mandel, 1962, pp. 28-29). Malgré une législation interdisant la vente à perte dès 1963¹²⁰, l'utilisation croissante des marges arrières a permis sa réintroduction discrète en considérant ces remises hors prix d'achat, ou, pour reprendre la terminologie des lois Dutreil (2005) et Chatel (2008) comme « autre avantage financier ». Gagnant en puissance commerciale comme en capacités de négociations avec les producteurs industriels, les distributeurs parviennent progressivement à inverser le rapport de dépendance qui les unit. L'émergence d'un oligopole dans la distribution va conduire à l'allongement de délais paiement des marchandises auprès des fournisseurs¹²¹, libérant une partie des fonds nécessaires à la poursuite de la croissance interne et notamment au financement de la construction de magasins.

¹¹⁸ Beiersdorf, produisant la marque *Nivea* reproche à *Carrefour* de vendre ses produits 30% moins chers que la moyenne, nuisant ainsi à son image de qualité. Le groupe refuse ainsi de fournir l'enseigne de distribution avant que le jugement rendu ne considère que la baisse des prix pratiquée par les distributeurs ne relève pas du *dumping* (Lhermie, 2001).

¹¹⁹ Volume de vente atteint sur la période, progression des ventes du produit, visibilité et espace attribués au produit (en magasin comme sur prospectus), actions de collecte de recyclage par le distributeur.

¹²⁰ La vente à perte est interdite en application de l'article 1er de la loi n° 63-628 du 2 juillet 1963. « Le fait, pour tout commerçant, de revendre ou d'annoncer la revente d'un produit en l'état à un prix inférieur à son prix d'achat effectif est puni de 75 000 euros d'amende. » article L442-2 du code commerce. « Sont prohibées les offres de prix ou pratiques de prix de vente aux consommateurs abusivement bas par rapport aux coûts de production, de transformation et de commercialisation, dès lors que ces offres ou pratiques ont pour objet ou peuvent avoir pour effet d'éliminer d'un marché ou d'empêcher d'accéder à un marché une entreprise ou l'un de ses produits. Les coûts de commercialisation comportent également et impérativement tous les frais résultant des obligations légales et réglementaires liées à la sécurité des produits. Ces dispositions ne sont pas applicables en cas de revente en l'état, à l'exception des enregistrements sonores reproduits sur supports matériels et des vidéogrammes destinés à l'usage privé du public. » article L420-5 du code de commerce.

¹²¹ Jusqu'à 90 jours selon Christian Jacquiau, 2000.

Le contrôle de la production

La rapide croissance interne par la poursuite d'une stratégie commerciale de volume conduit à l'internalisation partielle de la production. Dès 1976, *Carrefour* invente les « produits libres », rapidement repris par les enseignes concurrentes¹²². Ces produits préfigurent le développement des marques de distributeur (MDD) et l'ingérence croissante de la distribution dans la production. En devenant donneuses d'ordre auprès de sous traitants de l'industrie agro-alimentaire ou en créant leurs propres filières de production¹²³, les distributeurs poursuivent leurs économies d'échelles non seulement par la suppression des intermédiaires mais par leur intégration, permettant un contrôle des coûts de productions et des taux de marge supérieurs. Les distributeurs entrent en concurrence directe avec les industriels tout en devenant un passage obligé pour l'écoulement de la production de masse. Cette maîtrise des canaux de distribution est progressive. Par la sous-traitance d'une partie de la production des marchandises distribuées, les firmes usent de canaux alternatifs leur permettant à la fois de dégager des marges plus importantes sur la vente des produits tout en pesant en leur faveur dans la balance des négociations avec les grands groupes industriels, à la fois concurrents et collaborateurs. En outre, les marques de distributeur signent l'émergence d'une compétence marketing dans la branche. Longtemps laissées aux fournisseurs, les techniques de commercialisation (publicité, packaging) développées par les distributeurs se multiplient et s'étoffent. Elles prennent en compte des critères à la complexité croissante tel l'emplacement des magasins, des rayons, des produits et débordent progressivement le champ du produit pour pénétrer la communication externe et interne. L'évolution de la fonction marketing et de la communication est ainsi concomitante de la centralisation décisionnelle (Lhermie, 2001) et de la puissance acquise par les distributeurs dans le procès de production et de consommation.

Ce constat n'est pas sans rappeler celui dressé par Michael Burawoy soulignant les mutations du capitalisme industriel survenues entre l'étude réalisée par Donald Roy au sein de la *Geer Company* et la recherche qu'il mène trois décennies plus tard au sein des mêmes établissements devenus *Allied Corporation* (Burawoy, 1979, pp. 123-134), une entreprise capitaliste industrielle monopoliste. Burawoy défend l'idée d'une absence de lien de causalité entre mutations de l'entreprise relevant de l'intégration verticale et horizontale des activités connexes et procès de travail. Face aux incertitudes accompagnant la récession, il évoque une relative protection de la production, non pas due à l'anticipation mais à l'externalisation de certains coûts. Les pertes occasionnées localement sont ainsi absorbées par l'entreprise comme un tout et répercutées en dernier ressort sur le consommateur. Plus l'entreprise est grande et plus elle a le pouvoir de se recentrer sur son cœur de métier en externalisant ses coûts et en augmentant le prix de ses produits. Il s'agit là d'une pratique fréquente depuis la fin du XIX^{ème}

¹²² Promodès lance peu après les « produits blancs » avant que Mammouth ne suive avec les « produits familiaux ». La grande réactivité des firmes atteste ici d'une concurrence acharnée doublée d'une forte homogénéité dans la branche.

¹²³ Le groupe *Intermarché* comprend près de 600 filières et filiales allant de la pêche à la logistique en passant par les assurances et les voyages et la production alimentaire. Leur diversité n'empêche pas un développement poussé, les mousquetaires disposant d'une des plus grandes puissances logistiques tout en étant le premier armateur français.

siècle. Les fusions de firmes par intégration verticale et horizontale ont ainsi abouti au contrôle croissant du marché de l'offre et des biens. Comme *Allied*, les distributeurs ne comptent plus sur des fournisseurs extérieurs mais comptent bien contrôler directement une partie croissante de la production selon leurs propres critères. En fusionnant avec leurs rivaux, les firmes en sont arrivées à contrôler des parts plus larges du marché des biens et ainsi les prix de ces derniers. Deux procès de contrôle sont ici impliqués. D'une part, la firme monopoliste internalise ou incorpore une partie de son environnement. D'autre part, elle vise à dominer les parts de l'environnement qu'elle ne peut incorporer. « Il s'agit là d'une vérité politique, idéologique et économique » (p.133). De la sorte, la firme essaie de se protéger des variations et soubresauts des procès politiques et idéologiques externes de deux manières : en exerçant un contrôle indirecte et informel sur les appareils de l'état (lobby, contournements, appropriations) et en construisant son propre état interne (marché interne). Toutefois, Burawoy conclue qu'il est difficile de faire le lien entre ces transformations et le niveau d'effort demandé.

Si nous lui concédons qu'il n'existe pas de lien systématique entre les mutations du capital et celles du procès de travail, nous affirmons que, dans le cas de la distribution, les conséquences sont directes. Les entreprises de distributions sont en effet les composantes d'une industrie de main d'œuvre dont la particularité réside dans la contradiction entre la nécessité d'une grande quantité de main d'œuvre, indispensable à la circulation des marchandises, et l'absence d'extraction de plus value du fruit de son travail. Autrement dit, tout en participant à la profitabilité de l'activité, la main d'œuvre constitue un obstacle à l'accroissement de la rentabilité de la distribution (faible valeur ajoutée de l'activité). Ainsi, l'activité induite par la position intermédiaire du commerce et de la distribution lie le procès de travail et notamment l'effort¹²⁴ demandé aux salariés aux mutations de l'entreprise jusque dans les structures du capital. En outre, plus la chaîne de production est intégrée et plus la valeur ajoutée des activités de l'entreprise est élevée, plus l'entreprise cherchera à homogénéiser le procès dans son ensemble. Enfin, l'analyse de Burawoy comporte les limites historiques liées à la période étudiée, encore faiblement influencée par le capitalisme financier participant de manière interne aux soubresauts rencontrés par l'entreprise.

¹²⁴ Notons toutefois que nous ne nous limitons pas dans cette affirmation à la production rémunérée à la pièce décrite par Roy et Burawoy ni plus largement à l'effort dans le travail, mais à l'effort qu'exige l'endurance des conditions de travail et d'emploi (mutations en matière d'exigences de productivité, d'horaires, de rémunérations, de type de contrat, de statut collectif).

Optimisation de l'appareil productif

Après une période de transformation marquant le passage d'un modèle stratégique dominant de volume à un modèle de volume et de diversité (gammes de produits), le capital commercial alimentaire est accaparé par la grande distribution. Les formats hard discount et supermarché représentent 86% du parc de magasins en 2008 et les hypermarchés, malgré un recul¹²⁵, détiennent 45% des parts de marché des GSA (TNS worldpanel, LSA, 2009). Ainsi, les distributeurs se sont appropriés la quasi totalité des canaux de distribution, transformant le paysage commercial français. La concentration est telle que le nombre de commerces alimentaires est quarante fois moins élevé qu'il l'était soixante ans plus tôt, et qu'une main d'œuvre deux fois plus nombreuse y travaille. Si dans la période précédente les évolutions stratégiques ont eu des conséquences majeures sur l'organisation de la branche et les relations avec les producteurs, l'ère de l'oligopole marchand qui se dessine va poursuivre en ce sens. Avec la financiarisation des capitaux à partir années 1970, la cotation en bourse de certains groupes comme Casino ou *Carrefour* accélère la prolétarianisation du secteur. En parallèle, les groupements d'indépendants alignent leurs structures et organisations communes par une concentration du pouvoir décisionnel et une polarisation accrue entre capital et travail. L'idéologie du *self made man* est plus que jamais mobilisée par toute la branche malgré une rupture qui se dessine au cours des années 1980 entre capitalisme commercial régional et paternaliste, et capitalisme commercial oligopolistique national. La croissance externe par le jeu des fusions et acquisitions va entériner le règne des grands, donnant naissance à des entités dont la taille et l'ambition sont orientées vers l'international.

Les ressorts du capitalisme commercial oligopolistique français

Si au cours des années 1980 la concurrence se diversifie et s'oriente dans certains pays comme l'Angleterre autour de la différenciation par le service (Baret, Gadrey, Gallouj, 1998), la concurrence orientée autour des prix atteint son paroxysme en France. Suite à de nombreuses dénonciations par les fournisseurs qui reprochent aux distributeurs un abus de pouvoir dans les négociations (Hauteville, 2000), le discours officiel est aujourd'hui, et après de nombreuses tentatives de régulation, à l'apaisement et à la concertation entre fournisseurs et distributeurs. Face aux interventions des pouvoirs publics, la concurrence autour des prix pousse les distributeurs à se soucier davantage de l'optimisation de l'appareil productif et des magasins en particulier. S'il s'agit des principaux lieux de réalisation des profits, les magasins sont également la principale source de frais généraux, concentrant la quasi totalité de la main d'œuvre et une grande partie du capital variable. Ce retour sur la dimension productive comme base d'un profit reposant sur des économies d'échelle peut s'expliquer par deux dimensions complémentaires : les mutations structurelles du capitalisme et le contexte politique et social national (Carré et al., 2010; Askenazy et al., 2012). L'analyse de Mandel (1962) souligne un changement de nature de la dynamique capitaliste en l'espace d'un siècle. Partant d'un mouvement de baisse des prix lié à l'accroissement de la production, de la consommation et à

¹²⁵ En France, début 2000, les hypermarchés représentent 51,8 % des parts de marché de la distribution alimentaire (record européen) contre 37,5 % en 1980 (ACNielsen, LSA, 2001).

la multiplication du nombre d'entreprises (ou ici des capacités d'écoulement), le capitalisme tend, par l'accentuation de la concurrence, à la concentration des entreprises se concertant sur les prix. Ce schéma de l'entente oligopolistique se vérifie dans la grande distribution alimentaire qui fait face dès les années 1990 à de nombreuses critiques de la part des agriculteurs, industriels fournisseurs (Marette, 2003), des pouvoirs publics et des associations de consommateurs¹²⁶. Si la concentration et la taille des firmes rivalisent de puissance avec celles de l'industrie alimentaire, leur permettant ainsi de poursuivre leurs économies d'échelle, les contraintes législatives et l'image externe des firmes (notamment quant à leurs relations avec les producteurs) les incitent à se focaliser sur les magasins où la présence syndicale reste souvent anecdotique face à un marché national en voie de saturation. Gageons en outre que la place intermédiaire du capital commercial dans le procès de réalisation de la plus value industrielle continue d'influer sur l'ensemble du circuit de distribution tout comme sa place centrale dans l'économie après-fordiste (main d'œuvre et valeur ajoutée intérieure) sur la vie politique et sociale.

Mutation conjointe du capitalisme commercial et de la consommation

Cette mutation du capitalisme de libre concurrence en capitalisme oligopolistique survient dans la branche un siècle après son apparition dans l'industrie. Ainsi, comme le charbonnage au XIX^{ème} siècle et l'automobile au XX^{ème} siècle (Mandel, 1964, p. 24), le commerce alimentaire a connu une forte concentration, passant d'une centaine de sociétés à moins de six firmes majeures dans les principales puissances industrielles. Dans le cas de la grande distribution, la concentration des firmes conduit en parallèle à un achat et une circulation plus rapide et à moindre coût de la marchandise. Le service génère alors du profit en ce qu'il permet à l'industriel de garantir, faciliter, accélérer (et donc multiplier) la réalisation de sa plus value par la revente de sa production. Le capital commercial extrait la plus value d'innovations techniques et organisationnelles qui sont intrinsèquement liées à son développement. Il se consacre dans un premier temps à l'optimisation de l'approvisionnement, principe premier de la grande distribution. Cependant, du point de vue du capitaliste se trouvant dans un marché stagnant, la réduction de la force de travail représente une nécessité, le maintien de frais généraux bas permettant de maintenir des prix concurrentiel. Elle constitue ainsi l'une des principales sources d'augmentation relative de la productivité. Toutefois, les conditions d'extraction de cette plus value relative reposent sur l'innovation technologique et la réorganisation de la production.

¹²⁶ Entente sur les prix: le Conseil de la concurrence sévit, Dupuy G., *L'Express*, 26 mars 2008 ; Carrefour au centre d'une entente sur le prix des jouets de Noël, *L'Expansion*, 20 décembre 2007 ; Alimentation : haro sur les ententes illicites, Bonnefous B., *Le Monde*, 30 mars 2012.

A ce titre, les transformations économiques et sociales survenues au cours des années 1990 présentent autant d'opportunités conjoncturelles nécessaires à l'acceptabilité sociale qu'impliquent ces mutations. D'une part, la crise du modèle de consommation (Tableau 7) pousse les distributeurs à innover¹²⁷.

Tableau 7. Évolution de la consommation alimentaire des ménages (1963-2006)

1963-1973	4,3%
1973-1979	3,4%
1979-1985	1,4%
1997-2006	1,2%

Sources : Daumas, 2006 ; Besson et al., 2010

Le déficit de confiance (né de politiques productivistes ayant conduit au scandale de la vache folle ou du poulet à la dioxine) comme la remise en cause du compromis salarial fordiste débouchent sur des nouvelles exigences des consommateurs liées à la santé, à la sécurité alimentaire, à l'élargissement des horaires tout en restant attentifs au prix. D'autre part, les technologies de l'information et de la communication se diffusent progressivement dans les différentes sphères de la vie sociale. Si le développement du hard discount, fondé sur le principe du *low cost*¹²⁸, est consubstantiel d'une déstabilisation (Castel, 1995 ; Paugam, 2000) d'une part croissante de la population (sans toutefois s'y limiter¹²⁹), les grandes surfaces intégrées suivies par les groupements d'indépendants vont s'approprier ces technologies pour optimiser leur gestion de la sphère productive. Comme souvent dans l'industrie (Simeonidis, 1996), la circulation des innovations va respecter une logique reposant sur le poids capitalistique des firmes et la taille des sites de productions¹³⁰. La grande distribution ne déroge pas à la règle puisque la plupart des nouveaux outils technologiques et organisationnels à visée productive sont d'abord introduits dans les hypermarchés intégrés. La diffusion des TIC

¹²⁷ Les ventes de la branche croissent depuis le début des années 2000 moins vite que celles de l'ensemble du commerce. De plus, tendanciellement, elles enregistrent une baisse en volume partiellement compensée par une augmentation des ventes en valeur (Observatoire Prospectif du Commerce).

¹²⁸ L'usage du terme *low cost* renvoie ici aussi bien aux politiques tarifaires des entreprises (plus généralement rebaptisées discount pour déculpabiliser le consommateur et ainsi favoriser l'acte d'achat) qu'à leurs politiques en terme de gestion de la main d'œuvre. Pour une vision apologétique du principe appliqué à différentes branches, lire le rapport de Charles Beigbeder, *Le « low cost », un levier pour le pouvoir d'achat*, remis en décembre 2007 à Luc Chatel, alors secrétaire d'État chargé de la Consommation et du Tourisme.

¹²⁹ Le format hard discount propose en effet à travers une réduction de ses gammes de produits, une « théâtralisation » minimaliste, une mise en avant de produits sans marque et une chasse visant la réduction des frais généraux dans des surfaces de ventes se rapprochant par leur superficie de celle des épiceries et petits commerce. Le hard discount constitue alors une alternative aux grandes surfaces, une réponse à la crise par des prix moins élevés de 20 à 30% ainsi qu'une proximité faisant défaut aux grands hypermarchés situés en périphérie.

¹³⁰ L'introduction d'outils coûteux représente en effet un déséquilibre moindre entre capital constant et variable (impliquant une baisse du taux de profit) dans un établissement intégré comptant 400 salariés plutôt qu'un supermarché indépendant en comptant 50.

dans la sphère productive est l'élément majeur de compréhension des évolutions du procès de travail entre la fin des années 1980 et la fin des années 1990. Non seulement développées dans le but d'accroître la productivité, ces technologies sont implantées dans le but plus large de fluidifier le processus d'approvisionnement, prolongeant l'idée d'une *lean distribution* (Zylstra, 2006), soit une distribution plus fluide, au plus juste, en fonction de la demande.

Innovation et flux tendu

En mettant au second plan la dimension qualitative, les distributeurs français poursuivent la politique alliant volume et discount primant depuis la fin de la seconde guerre mondiale. Face à une consommation ralentie, ces derniers pensent trouver la solution à leurs maux dans l'innovation déjà utilisée outre-Atlantique depuis 1987: l'*ECR* ou *Efficient Consumer Response*. Censée marquer la substitution de relations de coopération à des relations conflictuelles entre fournisseurs et distributeurs autour de l'échange d'informations sur les consommateurs, l'*ECR* augure le développement de techniques de captation du client plus nombreuses et élaborées. Ainsi, au début des années 1990, les deux principales branches du capital, l'industrie et le commerce, s'unissent pour une meilleure connaissance des habitudes de consommation dans une période où ces dernières se diversifient. En magasin l'*ECR* se traduit par la mise en place de la gestion intégrée (implantation du code barre en complément du scanner optique). L'informatisation des données en permet l'échange et le contrôle de la réception à la vente, facilitant la gestion des stocks, l'enregistrement des ventes, la proposition automatique de commandes ainsi que l'étude des assortiments (produits les plus et les moins vendus). Le risque de mévente initialement reporté par le producteur sur le marchand est ainsi de plus en plus limité par l'usage d'outils chargés d'anticiper les ventes et à la gestion des commandes au plus juste. Ces technologies de l'information complexes sont appliquées à l'approvisionnement conçu comme une chaîne (*supply chain*) mais aussi à la gestion de la main d'œuvre (Carré et al., 2010). Les premiers outils de gestion semi-automatisés de la main d'œuvre font leur apparition aux caisses des hypermarchés. L'enjeu est d'optimiser l'efficience de la marchandise force de travail en l'adaptant aux flux de clientèle.

Marketing et culture d'entreprise

Après la consécration d'une consommation de masse durant les Trente Glorieuses, de nouveaux consommateurs empreints d'individualisme et de volonté de différenciation apparaissent (L'Hardy, Trognon, 1980). Ils fréquentent différents formats, différentes enseignes et manifestent des besoins différenciés liés, notamment à la qualité, au prix, à la santé. Il nous semble toutefois que ces nouvelles exigences relèvent d'une réaction de l'offre face à un marché de plus en plus limité, essentiellement par l'intervention des pouvoirs publics. En retour, les distributeurs éduquent le client à davantage d'exigence (Durand, 1992, p.3) tout en y répondant par une variété de concepts qui ne cesseront d'évoluer en fonction de la demande suggérée. Conjointement à leur centralisation, l'ensemble des firmes développe des départements de marketing prenant une place majeure dans les stratégies mises en œuvre. Auparavant à l'initiative des directeurs d'hypermarchés, la prise en charge de la publicité et du

marketing au niveau national dès la fin des années 1980 reflète le mouvement de concentration du pouvoir décisionnel et de standardisation du modèle commercial pouvant paraître paradoxale dans un contexte caractérisé par la diversification de la demande. Il traduit un *prima* des économies d'échelles sur la réponse à la demande sollicitée par les discours commerciaux ventant qualité et service. Le développement du marketing et de la communication est en effet révélateur de la pression concurrentielle sur un marché limité, poussant ne serait ce que de manière discursive au développement d'un certain niveau de service. Même si la logique première repose toujours sur le prix et le volume, cette nouvelle donne se traduit par la prise en compte croissante de problématiques liées à l'accueil, à la disponibilité, à la compétence du personnel, à la réduction de l'attente aux caisses, à la signalétique ou au service après vente (Barel, 2001) consacrant ces nouveaux services centralisés par le renforcement de l'image et de la culture d'entreprise.

Face aux débats politiques et sociaux remettant de plus en plus en question le rôle économique et l'impact social de la distribution, le capital commercial concentré manifeste ses capacités d'adaptations par la prise en compte des critiques (Boltanski, Chiapello, 1999). En répondant par des dispositifs de communication ventant la responsabilité de la branche quant à la qualité des produits (MDD, contrats filières) ou en mettant en avant le développement technologique comme gage d'amélioration du service (traçabilité de la viande, contrôle du respect de la chaîne du froid), les firmes de la grande distribution élaborent à la fin du XX^{ème} siècle des dispositifs préfigurant l'importance majeure de l'ingénierie sociale d'entreprise (Villette, 1992) dans la grande distribution et plus généralement dans les entreprises les plus exposées au public. Ainsi, comme l'ont illustré un certain nombre de recherches, (Burawoy, 1979; Coutrot, 1998 ; Sennett, 1999 ; Durand, 2004 ; Appay, 2005), l'entreprise n'est pas une entité *sui generis* et l'appréhension des orientations récentes de l'économie capitaliste et de la distribution en particulier nécessite d'opérer une étude des rapports historiques de la branche au cadre institutionnel législatif dans lequel elle évolue.

1.3. Capitalisme commercial, éthique du contournement.

L'histoire récente d'un commerce adapté à l'industrialisation révèle les ressorts économiques et sociaux de la constitution d'un oligopole de branche. La concentration du capital commercial et les métamorphoses de la structure sociale soulèvent néanmoins la question du rôle de l'État et des interventions des pouvoirs publics visant à réguler les relations entre les acteurs du réseau de distribution et la branche au cours de son essor. Il s'agit de comprendre l'influence directe et indirecte des tentatives de régulation institutionnelles, leurs effets escomptés et les résultats obtenus en soulignant leur appropriation par les distributeurs. Dans un contexte où les pouvoirs publics se sont avérés particulièrement présents dans les relations commerciales, nous dresserons un aperçu des principales lois touchant la branche sur des sujets et des échelles diverses, soulignant les spécificités de leur application par les distributeurs.

L'influence du cadre institutionnel

De l'appropriation des interventions publiques

On ne saurait se limiter à une modélisation productive du commerce, aussi spécifique et diversifiée soit-elle, pour traduire les logiques inhérentes à la distribution alimentaire contemporaine, ne serait-ce qu'en raison de la rencontre entre un modèle de distribution faisant face à des difficultés croissantes et variées et d'un capitalisme financier fortement intéressé par la branche depuis la fin des années 1990. A la suite des travaux de Baret et al. (1998), de Gadrey et Jany-Catrice (2000) et de Beau (2004), les comparaisons internationales de Carré et al. (2010) et Askenazy et al. (2012) soulignent l'importance du cadre institutionnel et culturel sur les conditions de travail et d'emploi dans la branche. Nous nous inspirons ici de ces approches en nous attachant particulièrement aux tentatives de régulations et aux lois régissant dans un premier temps l'implantation de grandes surfaces et les relations commerciales entre acteurs du réseau de distribution. Les stratégies de croissance sont l'un des enjeux majeurs du développement du capitalisme commercial depuis plus d'un demi siècle. La législation commerciale est d'une influence certaine sur la gestion de la sphère productive, composant et participant au développement des facteurs de productions. Ainsi, nous poursuivrons notre argumentation en montrant que les lois en la matière ont fait l'objet d'appropriations et de contournements ayant contribué à l'essor de la branche et, par leurs effets collatéraux, à des mutations du paysage commercial non escomptées par les législateurs. Enfin, nous relierons cette approche élargie de la branche au delà de l'unité de production aux pratiques officieuses d'atelier, de chaîne ou de service tout aussi régulières. Tout comme les tentatives de régulation, ces réappropriations influencent la structuration du champ, les logiques internes à la branche pouvant contribuer à leur institutionnalisation comme demeurer secrètes. De son apparition à sa constitution en oligopole, l'histoire de la grande distribution française est fortement imprégnée par les interventions des pouvoirs publics, reflet de l'histoire des contournements et adaptations du capitalisme face aux limitations législatives. Ayant fait l'objet d'un certain nombre d'analyses et de rapports parlementaires (Roy, 1971; Calais-Auloy, 1974 ; Askenazy, Weidenfeld, 2007, Jacquiau, 2000; Cliquet et al., 2008, Charié, 1993, 1995 ; Le Déaut, 2000 ; Bothorel, Sassier, 2005 ; Dumas, 2006), cette appropriation à l'échelle structurelle, faite d'évitements et de pratiques parfois peu scrupuleuses (corruption, menaces) retrouve de nombreuses analogies à l'échelle des points de vente. Parfois en dehors des lois, ces pratiques sont le fruit d'un champ constitué où se rencontrent un ethos commercial et un capital au pouvoir accru et concentré dans une logique de croissance continue et d'économies d'échelle. Ainsi, les dimensions commerçantes « pures » (nobles, détachées de l'intérêt direct) et celles relevant de l'ambition capitaliste industrielle (primitive, fruste, voire « barbare ») (Bourdieu, 1979) s'associent dans l'organisation du champ s'étendant à l'ensemble de la branche.

L'équilibre instable de la régulation commerciale

L'histoire du commerce est jonchée de nombreuses interventions législatives. En remontant au développement des grands magasins, nous pouvons affirmer que la trajectoire du commerce moderne s'est construite contre certains corps professionnels et en dépit d'interventions publiques à visée régulatrice. Dès le milieu du XIX^{ème} siècle, les petits commerçants influencent l'intervention des pouvoirs publics qui, par une série de lois, tentent de freiner la modernisation du commerce de détail et le développement des grands magasins. En 1844, une loi vise directement les « maisons de nouveauté » taxant de 1000 francs or tout magasin employant plus de vingt cinq commis¹³¹ et vendant plusieurs genres de marchandises. « Les petits boutiquiers par leur pression incessante, déjà » (Roy, 1971, p. 33), et déjà les effets collatéraux : Aristide Boucicaut, vendeur au *Petit-Saint-Thomas*, est renvoyé pour cette raison. Il s'associe à Justin Videau pour fonder le *Bon Marché*. Comptant alors 12 salariés, il s'agit de la première grande surface déspecialisée à bas prix rendant libre l'accès aux produits. Vingt cinq ans plus tard, à sa mort en 1877, le Bon Marché ne fait plus 100m² mais 40 000m² et emploie 3500 salariés (Thil, 1966, p.36). Cette anecdote illustre le rapport dialectique entre influence de l'encadrement législatif dans le développement des branches économiques et apparition d'initiatives entrepreneuriales susceptibles d'en naître comme de les bousculer.

D'autres lois impliquant directement le commerce naissent par la suite et font figure de révélateurs des mutations économiques en cours. La loi du 23 juin 1857 protégeant les marques et propriétés industrielles est un signe de la concentration de la branche industrielle du capital et de sa protection par les pouvoirs publics. A partir des années 1930, la diffusion de la révolution commerciale conduit le petit commerce à faire pression sur les dirigeants politique pour se protéger d'une concurrence jugée déloyale (Cliquet et al, 2008). La loi du 22 mars 1936 interdit l'ouverture et l'agrandissement des magasins populaires à prix unique (Rives, 1958) avant d'être abolie après guerre, expliquant ainsi le retard prix sur les États-Unis ou l'Allemagne en matière de développement commercial. Entre temps, les magasins populaires doivent changer de politique pour rester dans le cadre légal. Dès lors la multiplication tardive des magasins de grande distribution est compensée par une progression plus rapide (Roy, 1971). Elle est encouragée par le décret du 24 juin 1958 qui interdit le refus de vente et les prix imposés. Les circulaires Fontanet du 31 mars 1960 et Fourcade du 30 novembre 1970 vont succéder à ce décret, institutionnalisant le prix unique sans distinction de qualité du client. Les pouvoirs publics prennent ainsi clairement partie pour le commerce de détail face aux industriels et ce malgré d'importants groupes de pression dont *l'Association Française des Marques*, un groupe constitué pour l'occasion (Meynaud, 1962 pp. 684-685). Les interventions des pouvoirs publics sont particulièrement présentes après la seconde guerre mondiale, exerçant une forte influence sur le développement de la branche en lien avec l'évolution socio-économique et les modèles productifs dominants.

¹³¹ Renforçant l'idéologie du *self made man*, l'autofinancement a été nécessaire face à la méfiance des banques et rendu possible grâce à de forts taux de profit liés à l'exploitation des employés (bas salaires) (Roy, pp. 29-43).

Encadrer pour protéger le petit commerce

Le développement rapide du nombre de grandes surfaces dès la fin des années 1960 entraîne des conflits directs avec le petit commerce, appelant progressivement à une régulation du secteur du commerce. Ces cinquante dernières années ont vu se succéder des tentatives de régulation de la concurrence entre distributeurs et petits commerçants indépendants ainsi que du circuit de distribution entre distributeurs, fournisseurs industriels et petits producteurs. Ces tentatives sont le reflet des mutations du capitalisme commercial et de sa relation à la propriété ainsi qu'aux autres branches du capital. En outre, ces interventions institutionnelles sont le reflet d'une branche oligopolistique, occupant un rôle moteur dans la vie économique, politique et sociale des pays développés (partie 1). L'exemple français, celui d'un pays comptant parmi les firmes les plus importantes à l'échelle Européenne et mondiale, mais aussi l'un des marchés les plus concentrés, s'avère révélateur d'une emprise de la grande distribution sur le commerce.

Dès le milieu des années 1950, la réaction des petits commerçants à l'apparition des succursalistes et des grandes surfaces en libre-service est rapide¹³². Pierre Poujade, leader de l'Union de Défense des Commerçants et Artisans (UDCA) devient l'initiateur d'une révolte contre le système fiscal, favorisant succursalistes et magasins populaires¹³³. Son mouvement parvient à recueillir 9,2% des suffrages aux élections législatives du 2 janvier 1956, faisant entrer à l'Assemblée nationale 52 députés appartenant à l'UDCA dont la moitié sont commerçants (Roy, 1971). Quinze ans après le mouvement lancé par Pierre Poujade, de nouvelles contestations violentes émergent chez les petits commerçants.

A la fin des années 1960, alors que le développement des hypermarchés s'accélère, Gérard Nicoud, responsable du Cid-Unati¹³⁴, va poursuivre la lutte des « petits » et encourage des actions violentes¹³⁵ le menant en prison (Cluzel, 1975). Le message passe. D'abord favorisée par la législation, la grande distribution est progressivement refrénée dans son ascension hégémonique. La seconde moitié du XX^{ème} siècle est ainsi marquée par une série de lois majeures. Les lois Royer du 27 décembre 1973, Galland et Raffarin de juillet 1993 visent à restreindre l'implantation des grandes surfaces, à protéger les petits commerçants indépendants et les producteurs. Les actions violentes menées par des membres du Cid-Unati poussent le gouvernement à légiférer dès la fin de l'année 1973 soit dix ans et plus d'une centaines d'hypermarchés après la création du format. La loi Royer¹³⁶ reprend une circulaire datant de juillet 1969. Cette dernière instituait des commissions chargées de l'équipement commercial (Marchand, 1979) avant d'évoluer en 1970 (Giscard d'Estaing, Bailly, Chalandon, 27 Août 1970) en un comité consultatif régional de 15 membres présidé par le préfet émettant

¹³² L'ouvrage *Les Commerçants* de Maurice Roy (1971), journaliste, est l'un des premiers à traiter en détail du bouleversement du rapport de force introduit par le développement de la grande distribution.

¹³³ La loi permet notamment aux "grosses sociétés" de porter en diminution de leurs bénéfices leurs investissements, les salaires de leurs directeurs, gérants ainsi que les jetons de présence de leur conseil d'administration (Guy, 1955 in Roy, 1971).

¹³⁴ Confédération intersyndicale de défense et Union nationale d'action des travailleurs indépendants.

¹³⁵ Notamment l'opération « feu follet » menée à La Tour Du Pin, mettant à sac l'immeuble de l'inspection des contributions directes contenant des milliers de feuilles de déclaration d'impôts.

¹³⁶ Loi 73-1193 d'orientation du commerce et de l'artisanat du 27 décembre 1973 dite loi Royer.

un avis sur l'ouverture de toutes les surfaces de vente supérieures à 1000m² avant que le seuil ne soit porté à 300m² en décembre. Les Commissions Départementales d'Urbanisme Commercial (CDUC) voient leur composition évoluer et des Commissions Nationales (CNUC) sont créées pour statuer en dernier recours.

Au milieu des années 1990, la grande distribution alimentaire est concentrée, quelques firmes ont le monopole des parts de marché et profitent depuis plusieurs années de rapports de force favorables face aux producteurs. En parallèle, elles diversifient leurs activités à la grande distribution spécialisée et au format discount, rognant sur les épiceries de quartier. Ces dérives amènent de nouveaux troubles sociaux. Un autre syndicat de petits commerçants, le CDCA (Comité de Défense des Commerçants et Artisans) pousse le gouvernement à légiférer à nouveau après avoir mis le feu à l'hôtel des impôts de Bordeaux dont la mairie est tenue par le 1^{er} ministre de l'époque, Alain Juppé (Cliquet et al, 2008). Alertés, les pouvoirs publics mettent successivement en place les lois Galland et Raffarin intervenant sur différentes étapes des canaux de distribution. Il s'agit de limiter le développement du *hard discount*, d'entraver les contournements de loi Royer, d'endiguer les problèmes de corruption des commissions départementales et de rééquilibrer la relation entre fournisseurs et distributeurs (délais de paiement, abus de position de force, déréférencement abusif [Jacquiau, 2000; Lugos, 2003], revente à perte, prêt de main d'œuvre ou délit de marchandage) par l'interdiction de la revente à perte et par l'incitation à la contractualisation. Entre 1973 et 1996, différentes lois ont tenté de pallier aux contournements des seuils¹³⁷ et à la corruption des CDUC en réduisant le nombre de participants¹³⁸ en créant des Commissions Départementales d'Équipement Commercial (CDEC) et en limitant la présence des élus. Fin 1993, Édouard Balladur alors Premier Ministre décide de geler totalement les implantations. En 1996, la loi Raffarin, impose le passage devant une commission pour toute demande d'implantation dès 300m² pour l'alimentaire et exige pour les établissements de plus de 6000m² l'obtention d'un permis de construire spécial nécessitant une enquête d'utilité publique. Enfin, toute autorisation doit par ailleurs s'accompagner de l'ouverture d'un magasin soit en milieu rural soit dans un quartier réputé difficile (Cliquet et al, 2008).

Contournements et abus de pouvoir

Appuis politiques

Comme nous l'avons vu, en France la loi tente de réguler l'évolution du commerce de détail avec pour ambition affichée de protéger le petit commerce, le consommateur, le petit producteur, l'industriel et de permettre un développement harmonieux des villes par le ralentissement et la limitation des ouvertures ainsi que par la limitation des grandes surfaces de vente. L'ambivalence des gouvernements partagés entre l'intérêt pour les grandes surfaces dans la politique de contrôle de l'inflation et la volonté de répondre aux inquiétudes des

¹³⁷ Loi 89-1008 du 31/12/1989.

¹³⁸ Loi 93-122 du 29/01/1993 dite « Loi Sapin ».

commerçants indépendants engendre de nombreux effets non escomptés. Nombreux sont les travaux à s'être attachés ces quinze dernières années à la question de l'efficacité de ces lois, donnant lieu à de nombreux débats (Ferrier, 1998; Graff, 1998; Hauteville, 2000; Askenazy, Weidenfeld, 2007; Cliquet et al., 2008; Daumas, 2006). Replacée dans une perspective historique, la grande distribution apparaît comme une branche qui s'est construite sur des appuis politiques d'abord liés au pouvoir acquis localement par les distributeurs. Avant même les premières grandes interventions législatives protectrices du petit commerce, les remarques du député Claude Martin en 1970 soulignent des pratiques toujours d'actualité : « *La saine et vigoureuse concurrence fait place à la politique des groupes de pression. Des rentes de situation sont faites à certaines grandes surfaces et l'on risque de pénaliser les initiatives et de favoriser les lobbies...* » (Roy, 1971, p.123). La relation entre politique et distribution en France peut être qualifiée d'indirecte, voire d'officieuse. La question des financements privés de partis politiques ne fait l'objet d'un encadrement législatif que depuis 1988¹³⁹, soit très tard dans le développement de la grande distribution, alors que celle du lobbying¹⁴⁰ est plus floue. Ainsi, comme le soulignent les projets de lois Galland et Raffarin (1996), les circulaires mises en place au cours des décennies 1960 et 1970 ont aboutie à la constitution d'une véritable "machine à corrompre" intervenant sur les marchés en dehors de toute logique économique (Cliquet et al., 2008).

Corruption

La rigidification du cadre légal d'ouverture des grandes surfaces a eu des effets pervers prévisibles. D'une part, dénoncée très tôt pour son contenu portant implicitement « *une atteinte à la liberté d'entreprendre* » et « *une forme de corporatisme* » (Calais-Auloy, 1974) la loi Royer a effectivement abouti en pratique à un monnayage du droit d'entreprendre, donnant lieu à de multiples scandales liés à la corruption d'élus dès 1970. La corruption des élus locaux a fortement contribué à la constitution des empires commerciaux français. Les premières commissions départementales sont le théâtre de financements occultes des municipalités et des partis politiques (Daumas, 2006), un système que certains distributeurs dénoncent comme Michel Edouard Leclerc: « *On monnaie une autorisation contre un financement. On paie d'avance, comme Rue Saint Denis* » (Bothorel, Sassier, 2005) sous entendant que son groupement d'indépendants se tient à l'écart de ces pratiques. La loi Royer est un échec de taille : Entre 1974 et 1997, le nombre d'hypermarchés a plus que quadruplé (passant de 275 à 1116 magasins, les ouvertures accusant un ralentissement depuis 1995) et la part de marché des GSA dans la consommation de produits alimentaires et non alimentaires est passée de 18,8% en 1976 à 34,4% en 1999 (Parienté, 1998).

¹³⁹ Suite à divers scandales politico-financiers: loi du 11 mars 1988 institue les règles du financement public des partis politiques), loi du 15 janvier 1990 (loi Rocard; plafonnement et création d'une commission nationale examinant les comptes de campagne), loi du 29 janvier 1993 (plafonds rabaisés, comptes de campagne et annuels), loi du 19 janvier 1995 (interdiction des dons des personnes morales).

¹⁴⁰ Aux États-Unis, ces derniers favorisent le succès d'une entreprise selon son ancrage. Wal-Mart est une firme Républicaine parmi les plus fidèles, finançant la plupart des campagnes locales ou nationales de ses représentants et contribuant à leur expansion dans la plupart des états du Sud des États-Unis (Lichtenstein, 2006).

Cette corruption est difficilement observable et audible par l'observation participante et l'entretien¹⁴¹. Seuls quelques acteurs et témoins ont spontanément évoqué ces pratiques tout en étant généralement détachés de ces dernières correspondant selon eux à un temps révolu. Leur témoignage souligne la forte dépendance locale développée autour de la taxe professionnelle puis la complexification des jeux d'influence à l'échelle départementale, régionale et nationale.

« Aujourd'hui il y'a pratiquement des grandes surfaces partout...partout où il devrait y'en avoir...y'en a même de tr...Alors si...si on se pose la question (rire) y'en a bien de trop. Y'a...pour moi j'dirais que y'a à peut près 10 % de...comment...de supermarchés ou d'hypermarchés de trop. Aujourd'hui on a fait de la vietnamisation, on en a mis partout, partout, partout...on a été un petit peu à l'écoute des maires qui, à une époque, si vous voulez, voulaient pratiquement, dans chaque ville voulaient, ou chaque bâtiment, voulaient ouvrir un supermarché en face quoi, pratiquement...Parce qu'ils étaient à cette époque là très intéressés par la « TP », la taxe professionnelle, qui les intéressait énormément, qui était un gros producteur de fiscalité pour la commune, comme à cette époque là, elle n'était pas répartie, la « TP » était entièrement communale...Alors imaginez que...c'était...imaginez comme une petite ville comme par exemple Villabé, qui avait 700 habitants, ils se retrouvent à avoir un hyper hein, comme *Carrefour*, pour eux c'était fabuleux. (...) quand vous étiez refusé en départemental, en CDEC, vous alliez en national, c'est à dire en CNEC, c'est à dire la commission nationale d'équipement commercial. Alors, souvent, ce qui se faisait c'était que, par contre *Carrefour*, qui était un gros groupe, ils allaient directement en national...ils discutaient qu'avec les ministres, ils discutaient pas avec les...les...les pingouins locaux, ça les intéressait même pas eux. Bon, ils arrivaient tout de suite avec 10 000 m², bon, eux ils arrivaient en national directement. Leurs implantations n'étaient pas discutées au point de vue local...voilà grosso modo pour vous situer un petit peu cet aspect du problème...(...) quand c'est passé dans le pouvoir des maires, les maires ils ont fait ce qu'ils voulaient...Alors, plus ou moins ils ont le bras long si vous voulez, au niveau départemental, plus ou moins ils peuvent influencer sur telle ou telle ou telle région...parce qu'en principe, une CNEC, c'était, alors y'avait un représentant du...ministère du commerce, un représentant de la ville la plus importante de la circonscription, un représentant...des commerçants, un représentant des consommateurs, un...et deux représentants de la ville, aux dernières...la dernière législation c'était ça, y'avait 7 membres...Enfin, fallait faire les « popotes » en fait, fallait aller voir tous ces gens là avant de le présenter, voilà... ». **#101. G., H, 62 ans, patron de magasin à la retraite, supermarché indépendant, 91**

« En province la presse est très proche de nous parce qu'en fait ils ont besoin de vous pour « garnir leurs journaux » et ici je pense que ce n'est pas le cas. Autrement, nous sommes extrêmement présents avec l'environnement local : les élus, la police, les pompiers, la gendarmerie ». **#64. F., H, 52 ans, directeur de magasin, hypermarché intégré, 77**

A l'échelle locale, la tentation de contourner la loi pour des firmes de plus en plus puissantes est grande. Elle se concrétise sous forme d' « enveloppes », de constructions de bretelles, de routes, de ronds points¹⁴² voire de piscines (Coignard, Wickham, 1999; Jacquiau, 2000). Ces offres destinées aux élus locaux réduisent l'autorité des CDUC. A l'échelle des commissions nationales, les pratiques ne sont guère plus scrupuleuses, le ministre du commerce sortant en 1986 en profitant par exemple pour signer en CNUC 35 autorisations refusées en CDUC (Cliquet et al., 2008). Ces pratiques entretiennent un mouvement de

¹⁴¹ Le sujet ne peut venir que de l'entretenu et ceci afin de ne pas risquer de mettre fin prématurément à l'entrevue (Blanchet, Gotman, 2003).

¹⁴² La moitié des ronds points alors implantés en Europe le sont en France.

corruption qui fait de la France un pays fortement marqué selon les classements établis par l'organisme *Transparency International*¹⁴³.

Contournements commerciaux

En outre, la législation a eu pour conséquence de favoriser les acteurs en place qui ont su profiter d'une rente de situation pour accélérer la concentration de la branche. Par les restrictions et les commissions imposées en fonction de la surface de vente, la loi Royer a indirectement encouragé les distributeurs à l'implantation massive de supermarchés en périphérie faute de pouvoir ouvrir des hypermarchés (Daumas, 2006). En voulant casser l'essor des hypermarchés et atteindre la cible électorale du petit commerce et des PME alimentaires ayant le sentiment d'être asservis (Parienté, 1998), elle a contribué à démultiplication des grandes surfaces spécialisées. Ces « *category killers* » se sont ainsi développées par défaut, élargissant le prisme de la grande distribution et la concentration du capital commercial de l'alimentaire par un retour au non alimentaire. La loi Raffarin et la réduction à 300 m² carrés du seuil de passage devant une commission d'urbanisme commercial a entraîné la baisse des ouvertures de supermarchés et d'hypermarché dans un contexte déjà marqué par la saturation. Le nombre de mètres carrés continue cependant à évoluer avec une spectaculaire croissance du nombre de magasins hard discount pendant que l'ensemble de la branche se tourne vers la croissance externe (les fusions et rachats ne faisant l'objet d'aucun encadrement particulier) puis intensive couplée à l'internationalisation. Tout porte ainsi à croire que l'essor des politiques d'internationalisation¹⁴⁴ repose principalement sur la législation nationale (Askenazy, Weindenfeld, 2007) perçue par les distributeurs à la fois comme une protection face aux firmes étrangères et une limite au développement national¹⁴⁵. Parallèlement au développement des firmes de la branche, ces pratiques sont peu à peu révélées (Jacquiau, 2000; Lugos, 2001; Les Dossiers du Canard Enchaîné, 2005). L'image de la grande distribution s'étiole auprès des fournisseurs et surtout des consommateurs, mais d'un point de vue financier, les grandes firmes ressortent renforcées. En atteste l'évolution de la capitalisation boursière moyenne rapportée au chiffre d'affaire (*PSR : Price to Sale Ratio*) des principaux distributeurs alimentaires entre 1987 et 1997, passée de moins de 20% à plus de 50% pour Promodès, Casino, Comptoirs modernes ainsi que Guyenne et Gascogne, et à plus de 80% pour *Carrefour* (Parienté, 1998) qui devient dès la fin des années 1990 le second groupe mondial de distribution¹⁴⁶.

¹⁴³ <http://www.transparency.org>

¹⁴⁴ Aujourd'hui, les enseignes de la grande distribution française figurent (à l'exception de Leclerc) parmi les plus internationalisées.

¹⁴⁵ « *En protégeant le marché français par des lois restrictives et en limitant la concurrence dans le pays, on peut dire que les gouvernements successifs ont favorisé l'exportation du savoir-faire de nos distributeurs* » (Cliquet et al, 2008, p.17)

¹⁴⁶ Ses quatre principaux concurrents nationaux (*Auchan, Casino, Intermarché* et *Leclerc*) se classent parmi les vingt premiers.

Contournements à visée productive

Si de nombreuses études se sont attachées à analyser les dynamiques existantes entre grande distribution et législation en matière de règles commerciales, l'étude des conséquences sociales et organisationnelles n'a suscité que peu d'engouement malgré des implications majeures. Outre la prise d'habitudes peu avouables en matière de négociation telles que les marges arrières et les déréférencements (impliquant des relations violentes entre acteurs [Philonenko, Guienne, 1998 ; Lugos, 2003]), la grande distribution est présentée comme « écrasant les prix, les fournisseurs et les élus » (Jacquiau, 2000), ce que ne démentent pas certains acteurs interrogés :

« Avant le rachat de 1992, Marché et ComHyper avaient chacune une centrale de référencement. Mais comme leur nom l'indique, le fournisseur savait qu'on allait lui remettre une autorisation d'aller voir les magasins. Il fallait qu'il garde une enveloppe pour être bien référencé. Le sauf-conduit amène les plus basses conditions. Vous savez comment ça se passe : je paye pour rentrer, je paye pour le nombre de mètres qu'on me donne, je paye pour la TG¹⁴⁷, pour la pub et le nombre de produits, je paye pour tout ». **#9, 58 ans, cadre logistique approvisionnement, délégué syndical, siège exécutif, hypermarché intégré, 91**

Devant ce tableau, il paraît légitime de se demander ce qu'il en est du travail et de l'emploi? Peu d'études, en dehors de larges comparaisons internationales, se sont en effet attachées à la sphère productive dans son rapport à la législation réglementant le commerce en général et le travail en particulier. Pourtant, s'il est une dimension sur laquelle les entreprises de la grande distribution souhaitent intervenir dans un contexte de course au maillage du territoire, il s'agit de leurs concurrents et *in extenso* de leurs *collaborateurs* comme en atteste ce récit d'un délégué syndical:

(à propos de la firme anglaise Tesco, aujourd'hui n°3 mondial du secteur) « Ils sont venus en France et se sont servi. Ils sont repartis en tuant une très bonne société qui devait leur faire peur ». Lorsqu'il arrive chez *Cedico*, enseigne des frères Catteau, le groupe possède 30 magasins. Lorsqu'ils revendent leur enseigne, ils en ont 110 « Ca gagnait du fric (...) on gagnait bien sa vie à cette époque » (1986-1996). Promodès est déjà intéressé par Catteau mais *Tesco* surenchérit: « Pendant 2 ans, on était gestionnaires de planches c'est à dire qu'on avait rien à vendre dans le magasin, on vendait des planches vides. Y'avait rien mais c'était pas grave. Le DR passait, il venait d'Angleterre, entraînait dans le magasin, mettait un gant blanc et faisait le tour pour vérifier la poussière en passant le doigt. S'il avait le malheur d'être légèrement noir, vous étiez mort, vous en preniez plein la tête. Mais y'avait rien à vendre, ils s'en foutaient (...) On faisait nos commandes normalement mais on n'était pas livrés (...) Le but c'était de mettre à terre une société et de la revendre après. Peut être qu'elle faisait peur. C'est mon explication personnelle. Je l'ai vécu de l'intérieur et je peux vous dire que c'était ça. On faisait une foire au vin et les trois quarts des camions se retrouvaient sur des bateaux et partaient en Angleterre, nous on avait 3 bouteilles (...) Quand ils ont revendu à Promodès, ils ont laissé croire que ça tournait bien mais qu'ils n'étaient plus intéressés par la France, qu'il y'avait trop d'obstacles socialement parlant, comme le fait de ne pas pouvoir faire revenir les gens pour une heure. *Promodès* qui voulait acheter depuis 3 ans, a acheté sans faire d'étude une société au bord du gouffre. Avec Catteau on avait de bons accords mais *Tesco* nous a mis à la convention collective, on a tout perdu. Moi les Anglais faut plus m'en parler ». **#53 DS central, supermarchés, Groupe Marché, Paris.**

¹⁴⁷ TG ou tête de gondole, en bout de rayon, on estime qu'il s'agit de l'emplacement le mieux exposé car correspondant généralement aux promotions et offres spéciales.

Nous pouvons faire le lien entre ces pratique touchant indirectement le travail et le développement de stratégies patronales de contournement du droit dans les grands magasins dès la fin du XIX^{ème} siècle (Beau, 2004). Une même dynamique semble guider le développement de la branche et les évolutions de l'organisation du travail. Dans les grands magasins, les principales lois visant le travail se sont attachées à la réglementation et à l'encadrement des nouveaux emplois précaires, auxiliaires et sans indemnités. Pour Beau, la primauté de l'influence du droit sur la gestion du personnel relègue au second rang l'influence économique et la prospérité de l'entreprise : « *La prospérité n'amène pas les employeurs à améliorer leurs conditions d'emploi et de rémunération de leur personnel, ni les périodes de difficultés à en accroître la précarité* ». Ainsi, l'économie et ses évolutions n'imprimerait pas un rythme aux politiques menées par la direction même si elles l'influenceraient à travers l'évolution de l'effectif, des embauches, des primes, des temps partiels. En nous limitant ici à la première partie de son affirmation (et en nous réservant sur la seconde partie que nous remettrons en question dans la suite de ce chapitre), Beau distingue deux périodes historiques. La première, de la fin du XIX^{ème} siècle à 1936, se caractérise par une liberté patronale peu entamée par un droit du travail naissant où seule l'apparition du préavis de licenciement et la limitation du temps de travail à 8 heures par jour ont un impact sur le travail avant les négociations de salaires avec les syndicats en 1936. La gestion de la main d'œuvre repose alors sur le triptyque emploi précaire, rémunération faible et recrutement d'une main d'œuvre non qualifiée. L'objectif principal du patronat est d'obtenir une flexibilité maximale du personnel. La seconde période s'étend de 1936 à 1974 et s'avère, au même titre qu'au plan commercial, davantage contraignante pour les dirigeants d'un commerce en transition. Le droit et les lois sociales bouleversent la gestion de la main d'œuvre par l'évolution du temps de travail hebdomadaire (réduction), les conventions collectives et les classifications professionnelles Parodi. Le patronat y répond par des contournements stratégiques prenant de l'importance. Dès les années 1970, les emplois précaires créés en marge du droit rentrent dans son champ. Le contrat à durée déterminé en 1979 précède de quelques années la loi sur le travail à temps partiel (1981). Au nom de la flexibilité des entreprises, les lois remettent en cause la gestion de la main d'œuvre en place depuis les années 1950 en légitimant par leur reconnaissance institutionnelle des formes d'emploi qui existaient sans être visibles ni dicibles.

Si pour Beau le droit du travail constitue le cadre à partir duquel naissent la quasi-totalité des mutations en terme de gestion de la main d'œuvre, c'est particulièrement du côté de son contournement que nous portons notre regard. Au delà des lois régissant l'emploi, l'organisation des points de vente se joue en effet du droit du travail de différentes manières en fonction de leur format commercial et du type de structure. Au quotidien, l'inscription dans le paysage socio-économique local du magasin prend généralement le dessus sur les relations salariales définies par les conventions collectives et le management profite de nombreuses occasions pour induire les employés en erreur en se fondant à la fois sur leur zèle et sur la méconnaissance, les subtilités et les angles morts de la législation (Philonenko, Guienne, 1998; Burnod, Cartron, Pinto, 2000; Brochier, 2001 ; Ramaut, 2005). Comme au niveau

institutionnel, le poids économique et le rôle central du capital commercial lui permettent de contourner les lois à des fins de flexibilisation de la gestion de la main d'œuvre aussi bien dans le travail que dans l'emploi. Si ces pratiques sont ancrées depuis de nombreuses années dans le secteur, elles s'accroissent et paraissent d'autant moins contestables aujourd'hui que leur diffusion jusqu'à leur institutionnalisation s'appuie sur une main mise du capital sur le travail réel, bien conscient que les limites de la législation sont autant d'opportunités et de leviers de mutations du travail et de l'emploi.

Du développement capitaliste à l'organisation du travail, l'évolution des rapports de pouvoir externes et internes laisse entrevoir des capacités croissantes de contournement des lois et d'abus de pouvoir du capital sur le travail. A la fin des années 1990, la grande distribution amorce ainsi un virage après fordisme où se dessine à travers l'innovation technique un contrôle centralisé de la production et sa mise en flux tendu répondant au principe d'une politique de prix bas tout en laissant supposer une gestion de la main d'œuvre faisant preuve d'une certaine latitude à l'égard du droit. D'autres facteurs vont intervenir au cours de la décennie suivante en ayant pour effet de restructurer la production par l'accélération, l'intensification et l'élargissement du périmètre de ces transformations tout en opérant des ruptures avec les principes définis lors de la dernière révolution commerciale.

2. RESTRUCTURATIONS : ENTRE FINANCIARISATION, CRISE SECTORIELLE ET CRISE ECONOMIQUE (1995-2011)

Les restructurations font l'objet de nombreuses recherches depuis les années 1980. Ces dernières s'attachent en particulier à décrire les processus de décision dans l'entreprise (Bowman, Singh, 1993; Cameron, 1994) et leurs effets sur la sphère productive (Etzioni, 1971; Cascio, 1993; Galbraith, 1973; Moulin, 2001; Noël, 2001; Appay, 2005). Elles ne seraient pas propres à une époque mais aux mutations du capitalisme. Ainsi, M. Lallement désigne une valse à trois temps (2007, pp.18-20), où se sont succédés depuis la révolution industrielle la rationalisation, l'éthique et le nouvel esprit du capitalisme alliance de ces deux précédentes orientations. Conduites par des principes éthiques et techniques, les restructurations sont le signe d'un changement de paradigme, modifiant les rythmes économiques et sociaux (Lebert, Vercellone, 2003). Nombreux sont les chercheurs à s'être penché sur les processus de restructuration et sur les modalités de leur récente diffusion conduisant à leur banalisation (Senett, 1998; Cornolti, 2001; Aubert, Beaujolin-Bellet, 2002; Gazier, 2005; Guyonvarch', 2008). La plupart s'accorde sur leur changement de nature. Entre les années 1980 et les années 2000, elles auraient accédé au rang de phénomène universel (Cornolti, 2001) en atteignant la plupart des pays, des secteurs et des catégories professionnelles même si les emplois non qualifiés restent toutefois les plus touchés. Cette universalité rend la distinction faite par la Direction générale Emploi de la Commission européenne (considérant trois niveaux : intersectoriel, intrasectoriel, entreprise) peu pertinente face à la relation d'interdépendance entre ces niveaux mais aussi du fait de restructurations n'opérant pas seulement à contrecoups, mais par anticipation d'une part, et d'autre part, sous l'influence de la finance et sans aucune velléité de développement industriel à moyen ou long terme.

Si des changements organisationnels, productifs et techniques ont bien lieu, peut-on parler de restructurations pour autant et auquel cas, sur quoi reposent-elles ? La branche a connu de nombreuses transformations liant concentration du capital commercial, rapports de forces institutionnels et transformations de l'appareil productif (section 1). La dynamique tripartite ayant structuré le commerce dans la seconde moitié du XX^{ème} siècle reposait sur la diffusion des grandes surfaces, la concentration du capital et l'intervention des pouvoirs publics. Celle-ci a conduit à l'émergence d'un commerce dont le pouvoir sur les consommateurs, les salariés, les fournisseurs et les pouvoirs publics, en d'autres termes sur la vie politique, économique et sociale est sans commune mesure. Au confluent des dimensions charpentant la phase précédente, la grande distribution française s'inscrit depuis une décennie dans un mouvement d'accélération et d'accentuation des transformations structurelles et organisationnelles. L'importance de ces transformations nous conduit à parler de restructurations productives, désignant un certain nombre de remises en cause dont l'impact n'a jamais été aussi important et aussi rapide dans l'histoire du capitalisme commercial.

Ainsi, par restructurations, nous entendons un mouvement permanent à la fois influé par une transformation du rapport global entre capital et travail et une remise en question du modèle commercial adapté au fordisme. Cette approche nous amène à considérer les restructurations d'entreprises au sens large et particulièrement les nouveaux outils de gestion faisant de la main d'œuvre une des principale variable d'ajustement (Beaujolin-Bellet, 1998 ; Coutrot, 1998), véritable reflexe inscrit dans une dynamique répétitive, permanente et protéiforme (Beaujolin-Bellet, Grima, 2009) tout en interrogeant les spécificités liées à la branche et au marché français (Gazier, 2005). Plutôt que de tirer des généralités contribuant à la redéfinition d'un phénomène sur lequel la plupart des chercheurs s'accordent, nous nous proposons ici, en poursuivant notre analyse tripartite (indicateurs de changements, évolution du capital, effet des intervention des pouvoirs publics à différentes échelles) de souligner les spécificités des mutations introduites par ces restructurations au sein d'une branche oligopolistique et caractérisée par une main d'œuvre nombreuse et occupant des emplois essentiellement non ou peu qualifiés¹⁴⁸. Il ne s'agit pas d'analyser les stratégies et trajectoires spécifique à chaque firme, analyse qui ne saurait se contenter d'un tel traitement, mais d'insister sur la nécessité pour le capitalisme commercial de rechercher de nouveaux marchés et de nouveaux gisements de productivité pour poursuivre son développement.

2.1. Un virage radical

Depuis la fin des années 1990, la grande distribution à prédominance alimentaire entame une ère marquée par la remise en question du volet commercial du fordisme (Moati, 2001). Cette remise en question se manifeste à différentes échelles, de manière spécifique au capitalisme commercial et à ses transformations historiques. En s'appuyant sur des données de premières et secondes mains recueillies auprès des acteurs du commerce, ainsi que par l'entrecroisement de données de branche, cette partie met en avant la diffusion de restructurations douces par le biais d'indicateurs mettant en lumière la face cachée et pourtant majeure des remaniements productifs récents et en cours.

Stagnation et saturation: La fin d'un cycle?

Hybridation des formats : Big is awful

Au début du XXI^{ème} siècle, après cinq décennies de forte croissance, le déclin des ouvertures de GSA se confirme. Si, selon Cliquet (2000), les magasins, au même titre que les produits (Davidson et al., 1976), ont une courbe de vie obéissant au principe cyclique de la

¹⁴⁸ Au sens de Chardon (2002) qui s'écarte des différentes nomenclatures existant pour classer les employés non qualifiés dont celle de Bisault, Destival et Goux (1994) qui s'appuie sur les distinctions institutionnelles et conventions collectives, ainsi que sur le double critère du niveau de diplôme et de formation professionnelle et celle de Burnod et Chenu (2001) qui considère le faible niveau de diplôme et de rémunération. Chardon propose une définition « à partir de la spécialité de formation des personnes en emploi » considérant comme qualifiée toute profession pour laquelle l'accès en début de carrière nécessite de posséder une formation spécifique. Si cette définition suffit à ce moment de l'analyse, nous reviendrons par la suite sur les questionnements qu'elle soulève, notamment entre qualification officielle, exigée à l'embauche et pour tenir un poste, attribuées au poste, etc... (Freyssenet, 1978).

« roue de la distribution » postulant une succession des distributeurs sur le principe de l'innovation combinée au retour vers les fondamentaux (prix de vente bas et marges réduites) chassant par leur efficacité les enseignes installées aux marges grimpantes (McNair, 1958), le premier format touché est l'hypermarché. Dès lors, le nombre d'ouvertures annuelles dépasse rarement les 5 magasins, les plus grands d'entre eux connaissent un déficit de fréquentation¹⁴⁹ et les distributeurs décident, après un mouvement continu d'agrandissements depuis les années 1980, d'entamer des réductions des très grandes surfaces de vente¹⁵⁰ de près de 20% en moyenne. Ces 5 dernières années, la superficie moyenne des hypermarchés a diminué de près de 4%, soit plus de 45m² par magasin par an (Tableau 8). Le format commercial fordiste idéal-typique se réduit depuis quelques années pour correspondre au supermarché qui fait l'objet de toutes les attentions des distributeurs depuis la fin des années 2000.

Tableau 8. Évolution de la surface de vente moyenne (en m²) par format (2002-2009)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Évolution 2002-2009	Évolution 2005-2009
Hypermarchés	5808	5785	5749	5771	5718	5617	5573	5561	-4,30%	-3,70%
Supermarchés	1169	1200	1215	1231	1245	1256	1271	1284	9,80%	4,30%
Maxi Discomptes	657	644	642	653	665	676	686	702	6,80%	7,50%

Source : Observatoire du commerce et de la distribution, 2005-2010

Ce regain d'intérêt pour le format se manifeste par des changements d'enseigne¹⁵¹ et une croissance du parc d'hypermarchés reposant à 90% sur la conversion de supermarchés. Toutefois les supermarchés contemporains sont loin d'être restés fidèles à leur définition initiale. Leur taille optimale selon les dirigeants se situe désormais autour des 4000 mètres carrés contre moins de 2500m² à leur apparition. Si leur nombre décline depuis le milieu des années 1990 de manière régulière (en 2010, on compte près de 2300 de moins qu'en 1995), les ouvertures n'ont pas cessé (60 supermarchés par an en moyenne) et leur taille moyenne augmente de près de 15m² en moyenne chaque année, confirmant la porosification progressive des frontières entre formats. Ainsi, si les formats de vente obéissent à une logique en terme de cycles de vie, il semble que le supermarché puisse survivre à l'hypermarché notamment par sa moindre dépendance à l'automobile et aux dépenses liées. Plus généralement, ses principales caractéristiques le rendent moins chronophage. Le nombre, la taille et la distance du magasin au centre-ville impliquent souvent des impondérables liés au temps de courses, de trajets comme aux zones de chalandise couvertes.

Déclin et flexibilité défensive

Depuis l'apogée des ouvertures de GSA à la fin des années 1980, les difficultés des hypermarchés et des supermarchés sont croissantes. Le fait marquant actuel réside ainsi dans

¹⁴⁹ « Les français achètent moins dans les grandes surfaces », Boudet A., *Les Echos*, 5 juin 2008.

¹⁵⁰ Plus de 15 000m².

¹⁵¹ *Atac* devenant *Simply Market* ou *Auchan* selon la superficie, *Champion* étant rebaptisée *Carrefour Market* ou *Carrefour express*.

un marché saturé sur le plan spatial (Cliquet, Rulence, 1998; Moati, 2001) comme de la consommation. Ainsi, la lutte concurrentielle s'oriente autour de parts d'un marché quasi figé faisant face à un retour du commerce de proximité (lui-même de plus en plus intégré par les grandes enseignes), des chaînes spécialisées et du développement de l'*e-commerce* porteur d'une nouvelle révolution commerciale annoncée depuis une décennie (Moati, 2001) tout en ne connaissant qu'un développement récent dans l'alimentaire. Les perspectives de certains vont plus loin, laissant entrevoir une perte de pouvoir voire une disparition des GSA d'ici les années 2020 en l'absence de transformations majeures, soulignant que : « comme le prétendent leurs initiateurs et les managers qui les dirigent, la flexibilité de ces formats devrait leur permettre de résister plus longtemps que ne le prévoit la courbe » (Cliquet, 2008, p.14).

L'avenir du secteur dépendrait ainsi des propensions à l'adaptation des différents formats, des capacités de réaction qui impliquent des transformations productives, techniques et organisationnelles, en atteste le développement rapide et régulier du maxi-discount avec près de 200 nouveaux magasins chaque année. Tout comme les supermarchés, les maxi discounts connaissent un accroissement de leur taille moyenne de près de 5% par an. Malgré des mutations constantes de la branche, l'accélération est manifeste depuis une décennie et se caractérise par des bouleversements majeurs et permanents défendus par les directions comme nécessaires pour faire fructifier le capital dans un contexte de stagnation de la consommation des ménages et de changements des habitudes de consommation. Ces transformations s'observent en premier à travers un certain nombre d'indicateurs qu'il convient d'explicitier.

Des indicateurs explicites

Les indicateurs de transformations majeures telles que les restructurations sont difficilement perceptibles lorsque l'on étudie les grandes surfaces alimentaires. Et pour cause, en dépit d'une forte concentration du capital¹⁵² dans de grandes firmes, les établissements se multiplient et se déclinent sous différents formats et enseignes appartenant aux mêmes groupes¹⁵³. Ces enseignes sont subdivisées par format en des entités propres, elles-mêmes fractionnées selon des réseaux régionaux et selon leur structure (magasins intégrés, groupements d'indépendants, organisés, associés, régis selon un système de franchise, de location-gérance ou de magasins d'enseigne) tout en étant soumis à des réglementations et des conventions collectives différentes. L'hétérogénéité et la complexité des structures rendent d'autant moins lisibles les transformations pourtant communes à l'ensemble de la branche. Parmi les GMS, seuls les magasins dépassant le seuil de 300 salariés par établissement (soit généralement des hypermarchés de 7000m² et au delà) sont légalement tenus de présenter un bilan social qui constitue aujourd'hui l'un des rares outils qui, à défaut d'être exhaustif (Ch.4), permet d'identifier les modes de gestion de la main d'œuvre. Dans les firmes intégrées, un bilan social d'entreprise synthétique rassemble l'ensemble des données des hypermarchés d'un

¹⁵² Les grandes surfaces appartiennent principalement en France à sept groupes - *Auchan*, *Casino*, *Carrefour*, *Cora*, *Intermarché*, *Leclerc* et le groupe *U*.

¹⁵³ Citons par exemple *Simply market* et *Atac* pour *Auchan*, *Franprix*, *Leader Price* et *Monoprix* pour *Casino*, *ED*, *Dia*, *Carrefour Market* ou *City* pour *Carrefour*, *Netto* pour *Intermarché*.

même groupe malgré des indicateurs mouvants rendant l'approche diachronique difficile. Durant deux ans nous avons pu assister aux Comités de groupe de l'enseigne *Marché* portant sur le périmètre national, instance d'information et de consultation regroupant les formats de la firme couvrant l'ensemble du prisme des GSA. Ainsi, nous avons pu récupérer les bilans sociaux du groupe pour les années 2006, 2007 et 2008. En ne s'en tenant qu'aux mesures annoncées, les premiers indicateurs d'une accélération des transformations proviennent des plans sociaux (Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE)¹⁵⁴ et restructurations présents dans les Accords de Méthode¹⁵⁵) visant les structures administratives du groupe, le service après vente (SAV) ainsi que les entrepôts. Touchant une main d'œuvre hétérogène en terme de qualifications, éclatée en terme de situation géographique et de rôle dans le réseau de distribution, ces restructurations « douces » (Encadré 5) reposent sur le volontariat et l'accompagnement. De prime abord, elles ne semblent pas véritablement liées. Toutefois, chacune d'elle illustre en plusieurs aspects les dimensions spécifiques des restructurations de la branche, parmi lesquelles les motivations de telles décisions et les questions suscitées par leurs conséquences.

¹⁵⁴ Plan de Sauvegarde de l'Emploi : Toute entreprise d'au moins 50 salariés qui procède au licenciement pour motif économique d'au moins 10 salariés sur 30 jours doit élaborer un plan de sauvegarde de l'emploi. Ce document regroupe un ensemble de mesures destinées à limiter le nombre des licenciements et à favoriser le reclassement des salariés dont le licenciement est inévitable ; - est obligatoirement communiqué à la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP).

Les représentants du personnel doivent être réunis, informés et consultés sur le contenu du plan de sauvegarde de l'emploi. A défaut, la procédure de licenciement est nulle. (Dictionnaire du Droit du Travail, Tissot, 2011).

¹⁵⁵ Accord de méthode : « Un accord d'entreprise, de groupe ou de branche peut fixer, par dérogation aux règles de consultation des instances représentatives du personnel prévues par le présent titre et par le livre III de la deuxième partie, les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise applicables lorsque l'employeur envisage de prononcer le licenciement économique de dix salariés ou plus dans une même période de trente jours (Article L1233-21 du Code du Travail).

Encadré 5

Des restructurations « douces » : Exemple de Plans de Sauvegarde de L'Emploi (PSE) au sein de l'enseigne *Hyper* du groupe *Marché*

La liste ci-dessous illustre le traitement (à la fois qualitatif comme du périmètre considéré) des restructurations lors des Comités de Groupe nationaux bi-annuels :

Juillet 2007 : les premières restructurations visent les sièges régionaux des hypermarchés et supermarchés soumis à un processus de centralisation. Elles se déroulent sur 3 ans.

Accord GPEC du 20 Avril 2006: Accord de Méthode sur des départs en préretraite

Définition d'une liste d'emplois « sensibles et de métiers en tension »

Fin juillet 2006: La Direction Exécutive Hypermarchés France engage une réduction des effectifs. Sur un total de 1700 entretiens avec des volontaires, 800 sont reclassés dont plus de 500 sur des mobilités internes. La phase de volontariat est prolongée.

Novembre 2006-Avril 2007: Phase de volontariat au sein de Hyper Management: Bilan 39 postes sensibles, 171 entretiens, 7 demandes refusées pour quota déjà atteint. Au 28 juin 2007, 38 dossiers ont été traités positivement.

Au sein de Marché Administratif France (MAF) implanté en Normandie, 198 entretiens ont eu lieu, 52 employés et 17 encadrants se sont portés volontaires. Parmi eux, 37 employés et 14 cadres ont été reclassés, soit en externe (41%), soit en interne (37%), soit en formation de reconversion (12%). Les chiffres concernant CASMF sont similaires: aucun refus, de nombreux volontaires et une majorité de reclassement interne de cadres. Quelques licenciements pour les employés sans mobilité géographiques sont évoqués, sans chiffres, mais aussi 15 congés de reclassement.

Enfin, GSF (Gagnant Supermarchés France), 11 sites étaient concernés, 42 salariés reclassés principalement par mobilité interne sur un objectif de suppression de 81 postes. La phase de volontariat sera prolongée jusqu'au 31 décembre 2007. Certains ont fait part à la direction de leur volonté d'être licenciés.

Les exemples présentés par la direction diffusant une série de slides, par leur enchaînement et leur multiplication sonnent comme une évidence: les plans sociaux bénéficient aux salariés touchés.

« Quelques exemples: une animatrice de service, 45 ans, 23 ans d'ancienneté reconvertie en assistante commerciale en CDI dès le 18 juin ; - Un manager service de 36 ans, 13 ans d'ancienneté reconverti en gestionnaire d'une agence de diagnostic immobilier dès la réception d'une immatriculation au mois de juin ; - Un manager métiers, 35 ans, 17 ans d'ancienneté reconverti en dirigeant d'un service de nettoyage de véhicules, immatriculé en juin ; - Un manager métier, 62 ans, 30 ans d'ancienneté, parti en pré-retraite en mai. ».

Les exemples se succèdent pour chaque plan de sauvegarde de l'emploi visant les structures centralisées.

Décembre 2007

6 mois plus tard, la réorganisation de la logistique suite à la mise en place d'innovations technologiques entraîne un Plan de Sauvegarde de l'Emploi visant 445 employés. 100 seront licenciés, 288 reclassés en interne, 18 seront volontaires au départ et 15 partiront en pré-retraite. Un des représentants des salariés (CGT) précisera que le reclassement consiste pour les 218 personnes concernées en une rétrogradation du statut - poste de préparateur de commandes - une baisse de salaire au bout de deux ans ainsi qu'une mutation dans un entrepôt situé à 700 kilomètres de leur lieu de travail actuel.

Un dernier PSE vise les SAV des hypermarchés du groupe. Ayant déjà connu une concentration régionale en 1995, les services après-vente vont être externalisés et les tâches de réparations confiées aux fournisseurs. La direction met en avant les transformations technologiques, notamment le passage de tubes cathodiques à des écrans plasma ou LCD pour les téléviseurs. Certains des salariés du service reconnaissent « se tourner les pouces » durant des heures, validant la décision prise par la direction tout en déclenchant la colère des représentants syndicaux « ça, ça ne se dit pas ».

Ces PSE nous éclairent sur les transformations récentes des firmes de la branche. A tous niveaux du procès de distribution sont opérées des remaniements visant à centraliser les flux d'information et de marchandise tout en maîtrisant les frais généraux dont les frais de personnel. Le régime de croissance intensive adopté par les firmes de distribution s'appuie sur ces restructurations productives qui, en tant que dispositif de réduction de la main d'œuvre,

sont désormais l'une des principales sources d'optimisation des coûts pour l'entreprise. Dans leur diversité, elles illustrent les problématiques nées du cadre institutionnel législatif. Si tous les acteurs de l'entreprise peuvent être touchés, tous ne sont pas égaux devant ces dernières. Soumises à des exigences en terme de mobilité et de rémunération, les possibilités de reconversion restent faibles pour les salariés les moins qualifiés et illustrent les effets pervers de la législation poussant les entreprises capitalistes à repousser le sens même de l'exploitation et de l'expropriation¹⁵⁶ (Harvey, 2004). De plus, il s'avère que les PSE ne sont souvent que des pratiques émergées de l'iceberg, surconsommatrices de ressources (Aubert, Beaujolin-Bellet, 2004). En effet, lorsqu'elles ne se limitent pas à une communication défensive, elles ne concernent que les plus qualifiés tout en étant chronophage en matière de réunions de consultation et de négociation. Reposant sur une main d'œuvre occupant majoritairement des emplois non qualifiés, la branche a suscité des interrogations quant à sa capacité à créer des emplois depuis son apparition (Roy, 1971; Jacquiau, 2000).

Vers une diminution « douce » de la main d'œuvre?

Gérer la main d'œuvre au plus juste

En tant qu'industrie de main d'œuvre, la grande distribution est directement touchée par la morosité de la consommation des ménages et le déplacement des dépenses des foyers vers le logement, les loisirs, la culture et la santé. Cependant, il ne s'agit pas d'un facteur essentiel des mutations en cours. La concentration de la main d'œuvre est un processus lié aux principes combinés de libre-service et de grande distribution qui ont guidé les stratégies de gestion de la main d'œuvre au plus juste. Le *Kanban* (ou étiquette), reposant sur la remontée de l'information en matière de stocks en parallèle de la progression de la production, souvent associé à Toyota et à l'industrie automobile est issu d'une visite impromptue d'un magasin *Piggly Wiggly* du Midwest par un groupe d'industriels japonais après la seconde guerre mondiale (Magee, 2007). Venus pour observer l'organisation des usines automobiles américaines, leur déception face aux faibles innovations rencontrées s'est estompée lorsqu'ils ont pu observer un système qui, quelques années plus tard, va "changer le monde" (Womack, *et al.*, 1994). En effet, la remontée de l'étiquette informant de l'en cours des stocks va se développer avec le code barre et l'informatisation des magasins dont les directeurs souhaitent aboutir à l'*OSA* (*On Shelf Availability*) (Corsten, Gruen, 2003 ; Bell, 2011), reposant sur les bases du merchandising définies par Charles Keppner dans les années 1950 : « les bons produits, au bon endroit, au bon moment ». Ce principe concourant à la *lean production*, ou production en flux tendu, d'abord appliqué à la gestion de la marchandise dès les premiers grands magasins, puis au

¹⁵⁶ L'actualité économique et sociale de ces dernières années, dominée par les fermetures d'usines et les propositions de reclassement les plus invraisemblables, l'illustre particulièrement : proposition de reclassement en Inde pour 69 euros brut mensuels pour 9 employés Tarnais de l'entreprise textile *Carreman* en 2009; la même année et dans le même secteur, l'entreprise *Olympia* est condamnée à verser 2,5 millions d'euros face au refus de la direction de proposer un reclassement en Roumanie à 47 de ses employés français pour 110 euros par mois.

circuit de distribution (logistique et *supply chain*) touche aujourd'hui le point de vente. L'évolution du procès de travail dans la branche, motivée par la poursuite d'une activité rentable, passe par l'extension de ce principe à la gestion de la main d'œuvre. Cependant, le problème des dirigeants ne réside pas simplement dans l'obtention d'une plus grande flexibilité dans la gestion de la main d'œuvre. Il s'agit avant tout de prévoir, d'anticiper, voire de contrôler les flux de marchandise et la fréquentation des points de vente, dimensions sur lesquelles portent et desquelles dépendent le travail en magasin.

En quête d'information sociale dans l'entreprise rationalisée

Une autre logique guide aujourd'hui l'évolution des effectifs de la branche, une logique qu'il faut aller chercher au delà du commerce. Il s'agit de comprendre les mutations aujourd'hui engagées dans les grandes multinationales. La concentration des capitaux et la financiarisation de l'économie¹⁵⁷ ont fortement contribué d'une part à la multiplication des formes les plus explicites de restructurations (plans sociaux, licenciements économiques). En outre, ce mouvement a contribué depuis une décennie à la diffusion de processus de restructurations plus discrets ayant en commun une permanence et un caractère protéiforme (Aubert, Beaujolin-Bellet, 2004). Ainsi, les restructurations au sens de réduction des effectifs (*downsizing*), sont particulièrement difficiles à percevoir dans la grande distribution pour deux principales raisons. D'une part et comme nous l'avons vu, les firmes regroupent des enseignes, des formats, des lieux de production éclatés et appartenant à des réseaux différents rendant la collecte des données complexe. D'autre part, cette complexité est accrue par la méfiance même des acteurs de la grande distribution à l'égard des chercheurs (Hauteville, 2000) qui dans notre cas s'est manifestée sous différentes formes, du refus catégorique à l'ouverture apparente nous confrontant au nuage mystique de la communication¹⁵⁸, révélant l'importance acquise par cette dernière comme l'opacité du fonctionnement de certaines structures¹⁵⁹. Les données que nous avons pu recueillir l'ont été d'une part à partir de documents d'information de première main¹⁶⁰ et de documents de seconde main¹⁶¹ au sein de la principale firme rassemblant majoritairement des magasins intégrés, soumise à l'obligation de diffusion de ses bilans sociaux et financiers. Au delà des données présentées au cours des réunions nationales d'information et de consultation, nous avons choisi d'étayer et de contrebalancer ce premier

¹⁵⁷ Si toutes les firmes ne sont pas cotées en bourse, l'influence de la financiarisation dans un secteur à forte concurrence contribue à une homogénéisation des structures et des pratiques, dont l'adoption des référentiels économiques et stratégiques où prime la rentabilité.

¹⁵⁸ Pour un développement des questions liées à notre position de chercheur face à la direction et aux syndicats ainsi que des dispositifs de communication au sein des sphères de production, de négociation et d'information, le lecteur se référera aux chapitres 4 et 5.

¹⁵⁹ A titre d'exemple, le groupement *Intermarché* annonce depuis plus de 10 ans un effectif de 112000 salariés et refuse de publier ses comptes et bilans financiers (Jacquiau, 2000). De même, dans son bilan annuel, le groupe *Auchan* évoque depuis quelques années le chiffre de 68000 salariés en France sans autres précisions malgré l'évolution du nombre de magasins.

¹⁶⁰ Bilans sociaux de groupe, d'enseigne, rapports d'activité et de développement durable, présentations en comités de groupe nationaux, commissions GPEC et en assemblée générale des actionnaires.

¹⁶¹ Archives du magazine interne des hypermarchés intégrés du groupe *Marché* (1988-2008) et du magazine syndical CFDT au sein de la même enseigne (2002-2010).

point de vue chiffré et global en multipliant les sources d'information (presse spécialisée, rapports de branche) et en mobilisant le point de vue des salariés et de leurs représentants. En effet, s'agissant principalement de constructions statistiques et comptables émanant de la direction du groupe et destinées aux représentants des salariés, les données présentées ne font apparaître qu'une dimension de la réalité souvent limitée aux obligations légales. Les contenus sont dès lors fortement empreints d'une prédigestion idéologique (Ch.4 et 5) que seule cette confrontation peut déconstruire pour révéler les modalités de restructurations apparaissant comme douces et demeurant peu visibles socialement.

Attrition de la main d'œuvre

Cette confrontation souligne d'abord une récente tendance à la diminution de la main d'œuvre notamment observée dans les enseignes américaines (Mathis, 2007), australiennes (Price, 2009) et anglaises (Mulholland, 2009). Prenant le contre pied des licenciements sec et collectifs, cette diminution des effectifs peut couvrir différentes formes que l'on peut regrouper sous la notion d'attrition. Par attrition, nous entendons une réduction de la densité de salariés pour une même surface de vente et un chiffre d'affaires similaire. Cette réduction d'effectif se veut « naturelle » au sens où la direction n'intervient pas pour renouveler un poste devenu vacant suite à un départ et profite d'un turnover élevé dans la branche pour opérer de tels ajustements. Ainsi, dans la plupart des cas, les départs d'employés (retraite, démissions, fin de CDD, renvoi) ne donnent pas lieu à de nouvelles embauches. En ce sens, l'attrition est une forme d'ajustement parmi les moins visibles, les moins spectaculaires et présente un faible risque d'attention médiatique. Dans les formats connaissant une progression en terme de superficie moyenne, les agrandissements et *remodeling*¹⁶² de magasins ou encore de l'allongement de l'amplitude horaire et du nombre de jours d'ouverture des magasins¹⁶³ sont un autre moyen de réduire la densité de main d'œuvre tout en rajoutant de nouvelles gammes et références de produits. Ainsi, si l'une des caractéristiques de ces restructurations au sein des grandes surfaces repose sur le gel des embauches, la direction des firmes accorde une grande liberté aux magasins en matière de gestion quotidienne de la main d'œuvre en fonction des aléas propres à chaque configuration de format. En 5 ans, à surface constante, les grandes surfaces ont vu leur densité de main d'œuvre diminuer en moyenne de 10%, l'équivalent d'un à cinq salariés pour 1000m² de surface de vente (Tableaux 9 à 12).

¹⁶² Au minimum tous les deux ans pour les magasins intégrés, tous les 4 ans pour les indépendants, le *remodeling* repose notamment sur une réimplantation des rayons, de nouvelles gammes et références, un renouvellement du mobilier commercial et de la signalétique en rayon.

¹⁶³ Tendance se développant depuis la fin des années 1990 : ouverture plus tôt, fermeture plus tardive, suppression de la fermeture le midi et travail dominical.

Tableau 9. Évolution du nombre de magasins par format (2002-2009)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Hypermarchés	1217	1264	1321	1372	1435	1526	1594	1667
Supermarchés	5787	5616	5621	5573	5525	5501	5478	5437
Maxi Discomptes	2918	3207	3447	3741	4074	4223	4350	4531

Source : Observatoire du commerce et de la distribution, 2005-2010

Tableau 10. Évolution de la densité des effectifs (2005-2009)

	m ² /salarié		Évolution (en %) 2005-2009	salariés pour 1000m ²		Évolution 2005-2009
	2005	2009		2005	2009	
Hypermarchés	26,9	30,8	14,50%	37,2	32,5	-4,7
Supermarchés	30,5	32,9	7,90%	32,8	30,4	-2,4
Maxi discomptes	73,3	77,6	5,90%	13,6	12,9	-0,7

Source : Observatoire Prospectif du Commerce, FORCO, 2006-2010

Tableau 11. Évolution de l'effectif moyen par format (2006-2009)

	2006	2007	2008	2009
Hypermarchés	196	190	187	183
Supermarchés	29	29	29	29
Maxi Discomptes	9	9	9	9

Source : Observatoire Prospectif du Commerce, FORCO, 2007-2010

Tableau 12. Évolution comparée du parc de magasins, de l'effectif salarié, de la superficie moyenne et totale par format (2005-2009)

		2005	2006	2007	2008	2009	Évolution 2005-2009
Effectif salarié	Hypermarchés	294200	297900	302900	302000	301000	2,30%
	Supermarchés	224600	221200	211900	213700	212000	-5,60%
	Maxi Discomptes	33300	34000	36400	38100	41000	23,10%
Parc de magasins	Hypermarchés	1372	1435	1526	1594	1667	21,50%
	Supermarchés	5573	5525	5501	5478	5437	-2,40%
	Maxi Discomptes	3741	4074	4223	4350	4531	21,10%
Surface moyenne	Hypermarchés	5771	5718	5617	5573	5561	-3,70%
	Supermarchés	1231	1245	1256	1271	1284	4,30%
	Maxi Discomptes	653	665	676	686	702	5%
Surface totale	Hypermarchés	7917812				9270187	17,10%
	Supermarchés	6860363				6981108	1,80%
	Maxi Discomptes	2442873				3180762	30,20%

Source : Observatoire Prospectif du Commerce, FORCO, 2006-2010

Plus la surface et l'effectif sont importants, et plus ces phénomènes se manifestent de manière différenciée. L'accroissement de la surface moyenne des supermarchés et maxi discomptes rend moins visible la baisse de la densité des effectifs (progression respective de 8% et 6% des mètres carrés par salarié entre 2005 et 2009 contre une progression de la surface moyenne de 4,3% et 5%). Ce n'est que par l'entrecroisement de ces données que se révèle l'attrition sous ses différentes formes. Présente dans les autres formats, elle est la plus explicite dans les hypermarchés, où, entre 2005 et 2009, la densité des effectifs décroît près de quatre fois plus rapidement que la surface moyenne (Tableaux 10 et 12).

La comparaison de l'évolution des effectifs et des surfaces de vente par format entre 2005 et 2009 souligne la variété des formes d'attrition (Tableau 12). Dans les hypermarchés, alors que l'augmentation des effectifs totaux (+2,3% en 5 ans) repose sur l'ouverture de nouveaux magasins, la croissance des mètres carrés y est 7,5 fois plus rapide (+17,1%)¹⁶⁴. De plus, entre 2006 et 2009, la réduction de l'effectif moyen par magasin (-6,6%) est plus de deux fois plus forte que celle de la superficie moyenne des hypermarchés (-2,8%). Dans les supermarchés, la décroissance des effectifs (-5,6% entre 2005 et 2009) est deux fois plus rapide que celle du parc de magasins (-2,4%) alors même que le format connaît une augmentation de la surface de vente moyenne (+4,3%). Enfin, seuls les maxi discomptes connaissent une forte croissance des effectifs (+23,1% en 5 ans) qui ne parvient pas cependant à égaler celle des surfaces de vente (+30,2%) combinée à celle de leur superficie moyenne (+5%). Ainsi, que le nombre de magasins par format se développe, stagne ou diminue, que la surface moyenne ou cumulée soit en augmentation ou en baisse, l'évolution des effectifs emprunte un chemin accéléré de suppression des intermédiaires. L'ensemble des formats tend ces dernières années, de manière prononcée, vers une moindre densité de salariés, signe extérieur révélateur de transformations des conditions de travail et d'emploi.

Malgré la difficulté d'un recueil de données continues et homogènes, nous sommes parvenus à comparer de tels ratios entre firmes concurrentes¹⁶⁵. Ces derniers nous laissent clairement apercevoir que les nouveaux concepts commerciaux à l'origine des reconversions récentes de surfaces de vente intégrées (*Simply Market*, nouveaux hypermarchés *Casino*) au même titre que certaines enseignes de groupements d'indépendants tendent à rivaliser avec les hard discounters en terme de densité de main d'œuvre. L'exemple du belge *Colruyt*, récemment implanté sur le marché français, ne fait que confirmer une nouvelle concurrence exacerbée centrée sur l'optimisation des coûts en matière de gestion de la main d'œuvre. Le bilan social 2010 de *Carrefour* est le premier à annoncer explicitement une baisse d'effectif de l'ordre de 5000 équivalents temps plein. Imputée par les dirigeants à un contexte de crise économique, nous ne saurions considérer ce seul critère tant la donne semble ancrée dans un processus qui a démarré au milieu des années 2000. Les rapports de développement durable de

¹⁶⁴ Ainsi, pour les hypermarchés, entre 2005 et 2009, on compte 1352375 m² de surface de vente supplémentaires pour 6800 nouveaux salariés, soit un ratio de près de 200 m² par salarié ou de 5 salariés pour 1000m².

¹⁶⁵ Voir Tableau 13 en annexes.

la même année faisant état d'une baisse de l'effectif mondial passant de 490 000 à 475 000 salariés sur les deux dernières années¹⁶⁶, et la CFDT annonçant début 2012 une baisse des effectifs des hypermarchés français d'environ 10000 emplois en 3 ans (soit 14% des effectifs), tout porte à croire à un bouleversement global touchant directement les GSA, une hypothèse qui, en l'absence de transformations législatives profondes ces dix dernières années (en terme de temps de travail notamment), nous invite à nous interroger sur les transformations du travail et des rôles des différents acteurs au sein des magasins.

Complicité du client

Si certaines branches spécialisées du commerce ont vu leur clientèle se déplacer vers la vente en ligne (notamment pour les gammes de produits technologiques et culturels), les mutations dans l'alimentaire ont jusqu'à présent davantage touché l'organisation du travail en magasin¹⁶⁷. La poursuite de la diffusion des TIC dans toutes les sphères de la vie sociale a contribué à l'accentuation et à la dynamisation de la co-production du travail par les consommateurs¹⁶⁸. L'autoproduction dirigée est la forme la plus représentative d'attrition de la main d'œuvre par l'externalisation de tâches simplifiées, en partie automatisées et prises en charges « par soi pour soi » (Dujarier, 2008, pp. 23-45). Initié et mis au travail conjointement au développement du libre-service (et davantage encore au fur et à mesure de la constitution d'un oligopole), le client est ici principalement tenu captif par son aspiration à consommer. L'autoproduction dirigée nécessite en effet un apprentissage à la fois technique et social de l'outil, pour faire du consommateur un travailleur compétent et productif tout en conférant à l'activité un sens souvent éloigné du travail, naturalisant voire invisibilisant cette dimension¹⁶⁹. L'externalisation de la production et de la distribution par leur report graduel sur le consommateur (Dujarier, 2008; Tiffon, 2012) se développe dans une optique de réduction des coûts. Ce travail désalarisé (c'est à dire réalisé en dehors de toute relation salariale et non de toute incitation et encadrement organisationnel) réalisé auparavant de manière exclusive par la main d'œuvre salariée en front office est en partie acceptée sous contrainte (éviter la file d'attente) et consenti pour le sentiment d'autonomie procuré (croire éviter la file d'attente). Ainsi, conjointement à la prise en charge de ces activités par des systèmes semi-automatisés le client contribue à la disparition de faisceaux d'activités. Héritière directe du principe de libre-service, cette dimension n'est pas sans enjeu productif. Chaque caisse libre-service en fonction ne nécessite aujourd'hui qu'entre un quart et un cinquième du temps de travail rémunéré d'une

¹⁶⁶ Correspondant d'une part à des cessions de magasins et d'autre part à une balance des recrutements négative.

¹⁶⁷ Avec le développement des courses en ligne et le rôle joué par les salariés des magasins devenant préparateurs de commande, il semblerait que la combinaison de ces deux dimensions soit une spécificité de la grande distribution alimentaire.

¹⁶⁸ L'introduction depuis 2005 des technologies d'encaissement à visée productive tel le *self checkout* et le *self Scanning* permet au client de scanner lui-même ses articles, qu'il utilise un panier ou un chariot. Il effectue lui-même l'ensemble du procès d'approvisionnement, d'enregistrement et de paiement de manière quasi indépendante du travail d'un salarié de caisse.

¹⁶⁹ Les *self-checkouts* ou caisses libre service ne sont-elles pas communément désignées comme des « caisses automatiques » ?

caissière¹⁷⁰ et il ne fait aucun doute que dans un contexte d'éducation du client réussie, le développement de la co-production et du déplacement du faire-faire vers ce dernier contribue au mouvement attritionnel caractérisant ces dernières années.

2.2. Internationalisation et *reengineering*

La première partie de cette section nous permet par un premier cadrage de souligner les indicateurs externes des mutations engagées dans la branche. En nous penchant ici sur les récentes stratégies de croissance des distributeurs notamment orientées vers l'internationalisation et la croissance intensive, nous sommes amenés à nous questionner sur les nouveaux leviers de création de valeur, leurs modalités d'application et leurs implications pour le travail. Nous insisterons ici sur les besoins de financement croissant face aux opportunités et limites qui se présentent aux oligopoles de la distribution dans les pays qualifiés par les distributeurs de « matures » faisant déjà l'objet d'une grande maîtrise. En nous attachant à ces derniers, nous soulignons l'importance acquise par la transposition interne du principe de suppression des intermédiaires dans des groupes fortement centralisés.

Depuis la fin des années 1990, le paysage commercial français se caractérise par une hyperconcurrence (Marseille, 1997) renvoyant à une concentration en grandes surfaces sans équivalent en Europe (Bouchoucha et al., 2008)¹⁷¹. La guerre économique évolue vers une ère où les distributeurs parlent de *cannibalisation*, intégrant l'idée que leurs propres magasins sous même enseigne se fassent directement concurrence jusqu'à la disparition ou à la relocalisation du moins rentable. 2003 fut pour les entreprises de la grande distribution françaises l'année du premier ralentissement significatif d'un développement auparavant constant : aucun hypermarché ne sera ouvert et, en dépit de la faible évolution de la consommation alimentaire des ménages¹⁷² et de la saturation du parc des points de vente, les ouvertures de magasins hard discount se multiplient, représentant la moitié des ouvertures de GSA¹⁷³. Outre la lutte pour les centres-villes, générer de nouveaux profits passe désormais par un développement à l'échelle internationale. Constituant en premier lieu un exercice annexe éprouvé durant les années 1970 à 1990 sous forme de participation au capital, de tests mais aussi d'échecs importants, le développement international acquiert une envergure significative à la fin des années 1990 avec l'implantation de magasins dans les pays émergents où la concentration du capital commercial est encore faible. L'affrontement concurrentiel entre firmes françaises se déplace ainsi vers d'autres terrains géographiques avec un fort développement international devenu plus contrôlé ces dernières années. A ce titre, le parcours de *Carrefour* est emblématique de l'internationalisation du capital commercial au cours de la dernière décennie. Pour l'Europe

¹⁷⁰ Un « sas » ne comprenant qu'une caissière pour 4, 5 ou 6 caisses en libre-service.

¹⁷¹ Le groupement *Intermarché* se targue par exemple d'avoir un parc de magasins équivalent à un supermarché tous les 17 km sur le territoire métropolitain.

¹⁷² Baisse des ventes en volume et croissance inférieure à la moyenne du commerce depuis le début des années 2000 (Observatoire du commerce, 2010).

¹⁷³ Insee, *le commerce en France 2003-2004*, Insee Référence, 2004, 115p.

(hors France) le parc de magasins intégrés du Groupe *Carrefour* passe entre 1998 et 1999 de 73 à 2364 magasins tous formats confondus. Durant la même période, sur le continent américain, le parc de magasins passe de 101 à 301. En Asie, le bond se produit quelques années plus tard, passant de 123 magasins en 2002 à 513 magasins en 2007, au moment même où le groupe connaît sa première baisse globale du nombre de points de vente, passant de 1719 à 1699 magasins. A partir du milieu des années 1990, le développement du groupe est exponentiel et se fait principalement à l'étranger. Dès 1995, l'effectif du groupe travaillant hors France dépasse l'effectif hexagonal. En 15 ans, le groupe passe d'un effectif total de 100 000 à près de 500 000 salariés. Avec *Auchan* et *Casino*, les années 2000 sont pour *Carrefour* celles de l'internationalisation : les effectifs salariés français représentent à présent moins d'un tiers des effectifs totaux des groupes lorsque le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger atteint ou dépasse la moitié du chiffre d'affaires global¹⁷⁴. Si les groupes Français ont appris à s'éviter à l'étranger, leurs concurrents directs internationaux les conduisent à affiner les stratégies d'implantation. Pour le capital commercial, sous la forme des GSA, le marché national atteint ses limites. Sa croissance et sa concentration se poursuivent par la diffusion du modèle au marché universel, repoussant ses limites spatiales (Mandel, 1964 ; Braverman, 1974).

Exigences de restructurations internes

En parallèle, face aux besoins en liquidités et dans la poursuite d'une orientation discount, les réorganisations à l'échelle nationale se poursuivent¹⁷⁵. Au tournant du XX^{ème} siècle, trois principes guidaient les réorganisations : la centralisation des systèmes d'achat, la suppression des intermédiaires et le contrôle des lieux de vente (Appay, 2001). La poursuite de ces logiques au cours de la dernière décennie abouti à leur interconnexion au sein de la sphère productive. La flexibilisation du travail répond alors aux besoins de liquidités dans un climat d'incertitudes croissantes. En effet, l'exigence d'un flux *cash flow*¹⁷⁶ nécessaire au financement de l'internationalisation pousse les distributeurs à accélérer la mise en œuvre des stratégies et à raccourcir les délais dans toutes les sphères du travail commercial. Face à une concurrence accrue, à des clients volatiles (Kaufman et al., 2005), le discours est à l'adaptabilité. La rapidité des évolutions sociales et économiques implique la rapidité des décisions stratégiques. Cette nouvelle temporalité décisionnelle va devenir possible par la substitution du cercle vertueux entre concentration de l'information stratégique, approfondissement de la captation de la clientèle et réduction des coûts (*cost killing*) visant la production du service à celui reposant sur de faibles marges, des prix bas et de gros volumes. De natures différentes, ces deux triptyques sont l'illustration de mutations qui reposent sur

¹⁷⁴ Le seuil symbolique des 50% du chiffre d'affaires réalisé hors France est atteint en 2005 pour *Carrefour*, en 2008 pour *Auchan* alors que *Casino* s'en rapproche (près de 40% en 2010, 45% en 2011). Pour les groupements d'indépendants comme *Leclerc* et *Intermarché* les chiffres beaucoup plus faibles (respectivement 8% et 13%) traduisent un fort ancrage à l'échelle nationale qui peut notamment s'expliquer par leur mode de fonctionnement.

¹⁷⁵ Tout comme dans les pays où les firmes sont implantées et où le capital commercial a connu le même processus de concentration, le plus souvent en Europe Occidentale, aux États-Unis, en Grande-Bretagne et en Australie.

¹⁷⁶ Ou *free cash flow* : terme employé par un membre du directoire face aux représentants des salariés faisant référence au flux de trésorerie disponible.

l'usage stratégique de la centralisation de l'information et de la communication. En terme de chiffre d'affaires, le poids de la France s'amointrit progressivement. Toutefois les récentes transformations organisationnelles et l'ampleur du marché national laissent entrevoir aux distributeurs des possibilités variées de gisement de survaleur relative, c'est à dire de diminution de la valeur du travail nécessaire. En dépit du développement de l'internationalisation¹⁷⁷, la contribution de la France aux résultats opérationnels (différence entre le chiffre d'affaires et les coûts liés à la production) demeure plus élevée que le chiffre d'affaire généré quelle que soit la firme. En d'autres termes, le « marché domestique » représente malgré l'attrait des distributeurs pour l'internationalisation une source majeure de profits. Les magasins français figurent parmi les plus rentables, le capital qui y est investi générant davantage de revenus. La maîtrise des canaux de distribution, au cœur du premier triptyque, a fait l'objet d'une forte appropriation par la branche au cours des décennies précédentes et n'est plus qu'un enjeu périphérique. Désormais, face à de faibles possibilités de développement national, les distributeurs luttent essentiellement pour l'appropriation des parts de marché et l'optimisation de l'appareil productif. Le perfectionnement des dispositifs techniques, organisationnels et informationnels en terme de rentabilité s'avère indispensable pour faire la différence entre les firmes du secteur.

Pouvoir stratégique et centralisation informationnelle

Un nouveau paradigme se dessine, non plus centré sur le produit mais sur le client. La fédération des systèmes d'achat est au cœur des politiques des firmes de la branche depuis la fin des années 1980. L'informatisation et la centralisation des données se rapportant aux habitudes de consommation se sont construites autour de nouvelles technologies d'inventoriage et d'encaissement (code barre et lecture optique) qui permettent la mise en réseau des informations à grande échelle comme leur échange entre distributeurs et fournisseurs. L'élargissement et l'accélération du processus de consultation, de partage et d'analyse de ces données constitue en effet l'enjeu fondamental de *l'Efficient Consumer Response* (ECR). La révolution informationnelle se poursuit à la fin des années 1990 par une harmonisation des systèmes d'information utilisés par la multitude d'enseignes qui connaissent des fusions et rachats durant la décennie dont les organisations et les outils de gestion sont extrêmement variés. La constitution progressive d'outils homogène permet de mutualiser et centraliser les achats, commandes et livraison en conservant les bonnes pratiques, c'est à dire les modes de gestion de la marchandise et de la main d'œuvre les plus rentables.

¹⁷⁷ Les cinq dernières années ont été marquées par une approche de l'internationalisation plus prudente, résumée par la direction du groupe *Marché*: « soit leader, soit challenger, sinon quitter le pays ». Ainsi, les grandes firmes conquièrent aujourd'hui des marchés plus lointains et moins structurés comme l'Europe de l'Ouest¹⁷⁷, l'Asie du Sud-Est, et plus récemment les BRIC (Brésil, Russie, Inde¹⁷⁷ et Chine) et l'Afrique du Sud¹⁷⁷ qui constituent les principaux gisements potentiels de croissance dans un avenir proche comme à plus long terme. Ainsi, l'Amérique du sud et l'Asie sont les rares régions du monde où s'affrontent directement *Wal-Mart* et *Carrefour*, ayant appris des échecs liés à l'application d'un modèle standard faisant fi des disjonctions entre offre et demande (Desjeux, 2003).

Suppression des intermédiaires/convergence, intégration et maîtrise des coûts

La suppression des intermédiaires a atteint un stade avancé avec la concentration du capital commercial, amenant la distribution à se diversifier en intégrant une partie de la production (section 1). Aujourd'hui, ce mouvement se poursuit en se focalisant sur les obstacles à la centralisation informationnelle. Devenue un enjeu majeur au niveau national, cette centralisation s'est récemment traduite chez *Carrefour* et dans les GMS intégrées par la convergence d'enseignes. Sur la base des économies d'échelles réalisées par la création de MDD, synonyme de marges supérieures pour un prix de vente inférieur par la sous-traitance exclusive de la production, des produits sont déclinés en de nombreuses gammes¹⁷⁸. Se calquant sur le modèle des hard discounters, les plus grandes surfaces accordent une place de plus en plus réduite aux marques qui perdent leur place centrale dans les rayons, (à hauteur de regard) au profit des MDD. D'autre part, encouragés par la libéralisation des échanges, les distributeurs élargissent leurs politiques d'internationalisation aux réseaux d'approvisionnement (Lehman, 2004). L'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) permet à la fois une baisse des coûts et une fluidification de l'approvisionnement. Par sa déterritorialisation, il s'organise désormais autour de filières internationales, et ceci particulièrement dans le non alimentaire dont les textiles, jouets et chaussures (Gereffi, 1994) sur le modèle initié par *Wal-Mart* (Lichtenstein, 2006 ; 2007) devenue le spécialiste de la sous-traitance¹⁷⁹ (*outsourcing*) : avec *Target* et *Home Depot* (enseignes spécialisées de distribution), *Wal-Mart* contribue pour moitié à l'ensemble des marchandises importées, la plupart venant de Chine (Lichtenstein, 2006, p.11).

Concentration commerciale - Captation du client

Le développement des MDD suit de près les politiques menées par les précédents dirigeants de *Carrefour* et par l'ensemble de la branche en France, visant à la fidélisation des clients (développement des cartes de fidélité, 2004) et la convergence des enseignes (2008). D'une part, depuis ses prémises en 1994 dans l'enseigne de supermarchés *PG* (Carlier-Lossouarn, Dauvers, 2004), la carte de fidélité n'a cessé d'être un enjeu majeur pour les entreprises de la branche. Son principe est simple, pour le client il s'agit d'être récompensé pour ses achats réguliers en fonction des sommes dépensées dans une même enseigne. D'abord par des points donnant droit à des cadeaux, la logique du consommateur répondant à aux principes utilitaristes de l'*homo oeconomicus*, et la carte donnant droit à des remises sur les produits vendus en magasin emboîtent le pas à la fin des années 1990 dans toutes les

¹⁷⁸ 500 références pour *Carrefour Discount* en 2010 contre 50 pour les « produits libres » *Carrefour* en 1976. Arrivé à la direction du Groupe *Carrefour* début 2009, Lars Olofsson, ancien haut dirigeant du groupe Nestlé, lance la marque de distributeur *Carrefour Discount*, tout en proposant des produits moyens de gamme, régionaux, traditionnels, bio, et provenant de partenariats locaux exclusifs dits *filiales qualité*. Ce retour des produits libres dorénavant estampillés discount, confirme si cela était encore nécessaire, l'ancrage d'une politique de prix réduits s'appuyant sur la capitalisation de la marque enseigne non plus seulement perçue comme distributeur mais aussi comme producteur. Ainsi, aujourd'hui, dans les principales firmes françaises, la part de marché des MDD par enseigne varie de 25 à 35 % (distripédie, 2005 ; Megnin, 2011).

¹⁷⁹ Voir le rapport de l'ONG *Wal-Mart Watch*, « *Wal-Mart and outsourcing* », 2007 ; Mishra P., « *Wal-Mart to start outsourcing more to India* », *Bloomberg Businessweek*, 8 juin 2009.

enseignes. Fortes des innovations récentes et tout particulièrement de l'*ECR*, les enseignes de la grande distribution œuvrent de leur côté à recueillir le maximum de données possibles sur leur clientèle. Les premières années ont ainsi fait l'objet d'une course contre la montre pour s'accaparer des informations¹⁸⁰ dont le cumul et la primauté permet de gagner en pouvoir de négociation face aux fournisseurs et en parts de marché dans un contexte limitant les marges arrières et les formes de pression directe sur ces derniers. En effet, la carte fidélité n'est délivrée au client qu'en échange d'informations relatives à son identité (nom, prénom, lieu et date de naissance) ainsi qu'à celle des personnes partageant son foyer. Et quand bien même ce dernier ne mentionnerait pas de véritables informations, l'essentiel, c'est à dire ses habitudes de consommation, est enregistré. L'accumulation d'information permet de définir des tendances de consommation à court et long terme, selon les heures, les saisons, la météo, d'établir des profils et typologies d'individus et de foyers, de percevoir et anticiper les évolutions à travers le temps. Ainsi, la captation plus profonde du client, en échange d'une remise substantielle, doit être assurée et s'inscrire dans la durée. Sa fidélité est récompensée par un système de *kanban* perfectionné auquel il contribue activement en présentant sa carte en caisse, ses produits favoris n'arrivant idéalement que lorsqu'est prévu son retour en fonction de son ou ses cycles de consommation. Le *self-scanning*, ou technologie d'encaissement à lecteur optique en libre-service, peu à peu mis en place dans certains hypermarchés dès 2009 (appelé *Scan'lib* chez *Carrefour*) joue de cette connaissance pour se faire adopter par les consommateurs dubitatifs. Lorsque la caisse libre-service (CLS)¹⁸¹ consiste en un ensemble de technologies composé d'une borne fixe située à la sortie du magasin, et d'un scanner (ou « douchette ») mobile. Le *self-scanning*¹⁸² nécessite une carte fidélité indispensable pour s'en voir confier un et le faire fonctionner. D'un côté, il accompagne le client en rayon en lui suggérant des produits et promotions personnalisées en fonction de ses précédents achats. De l'autre, il permet d'en savoir davantage sur les clients, notamment dans un domaine fortement investi par le marketing: le parcours client (temps et trajet), l'ordre de ses achats et le temps mis pour faire ses courses. La technologie assiste le libre-service en multipliant les incitations afin d'accroître le « taux de nourriture » (propension d'une marque à « fidéliser » le consommateur) ainsi que le « panier moyen » (moyenne des achats réalisés par un client dans un magasin en une visite) du le client. En d'autres termes, il s'agit pour les enseignes d'attirer davantage de clients, consommant davantage de produits fabriqués par leurs entreprises sous traitantes, et faisant leurs courses de manière toujours plus fréquente, exclusive et régulière dans la même enseigne.

En outre, le principal projet élaboré entre 2005 et 2008 vise la convergence des enseignes du groupe *Carrefour*, c'est à dire la réunion des supermarchés et hypermarchés sous

¹⁸⁰ A titre d'exemple, au milieu de l'année 2005, le groupe *Carrefour* enregistre près de 500 000 cartes fidélité. La même année est créée au sein du département marketing du groupe la branche « Direction du développement client » chargée de former et mobiliser les salariés pour gagner des clients.

¹⁸¹ Dont le coût unitaire est initialement situé entre 14000 et 18000 euros, soit un peu moins que le salaire annuel brut d'une caissière à plein temps pour un retour sur investissement d'à peine plus d'un an.

¹⁸² Environ 180000 euros pour 160 « scanettes », soit environ 1200 euros l'unité.

une même enseigne. Cette convergence est lancée en 2008 pour s'achever en 2010. La direction met en avant auprès des salariés une hausse du chiffre d'affaire des "magasins tests" *Champion* reconvertis en *Carrefour One* (rebaptisés *Carrefour Market*) de l'ordre de 10 à 20% supérieure au chiffre d'affaire initial. On devine pourtant que l'une des principales ambitions, avouée à demi mot, est de permettre la fédération des marques distributeurs et des cartes de fidélité pour dépasser les 11 millions de clients (soit près d'un foyer français sur deux). Le regroupement des formats sous une même enseigne, en l'occurrence *Carrefour*¹⁸³, ne constitue pas non plus qu'un enjeu d'image de marque. L'enjeu informationnel reste déterminant en amont des canaux de distribution, lors des négociations avec les fournisseurs, comme en aval, quant à l'optimisation des flux de marchandise, de la gestion automatisée des commandes, du réaménagement des points de vente en fonction du suivi des ventes (Philonenko, 1996; Durand, 2004 ; Appay, 2005 ; Lichtenstein, 2007).

Entre logistique et clientèle

Si l'enjeu informationnel débouche sur une distribution accordant un rôle de plus en plus actif aux consommateurs afin de les fidéliser, la gestion de la main d'œuvre en point de vente demeure le principal enjeu des restructurations. Depuis le passage progressif d'une croissance extensive à une croissance intensive dès la fin des années 1990, le travail et l'emploi connaissent de nombreux bouleversements. Depuis une décennie, les logiques commerciales sont volatiles et leur sens semble échapper à des salariés qui doivent en outre faire face à une constante gestionnaire: la réduction des coûts (ou *cost killing*, terme exprimant davantage la violence des méthodes utilisées). Introduit dans le cas de *Carrefour* par Luc Van de Velde¹⁸⁴ après la « fusion du siècle » entre *Carrefour* et *Promodès* faisant du groupe le second distributeur mondial, ce dernier s'attaque à l'organisation du travail en magasin. L'aspect essentiel des projets repris par les grandes enseignes d'hypermarchés et de supermarchés réside dans la mesure du temps de chaque activité en rayon. Cette nouvelle organisation abouti à un travail quasi exclusivement réalisé sur la surface de vente en externalisant notamment certaines fonctions telles que l'entretien ou le contrôle de la « casse » (produits jetés car abîmés ou dont les dates limites de consommation [dlc] sont dépassées) de la même manière qu'ont été externalisées dès la fin des années 1990 la sécurité (vigiles à situés à l'entrée, aux caisses) et les *caddie boys* (des travailleurs au statut peu souvent officiel¹⁸⁵ encore présents dans les plus grandes structures). De plus, le travail confié aux clients scannant et encaissant leurs propres produits en étant assistés par une borne et plus rarement par une caissière

¹⁸³ Mais aussi notamment *Auchan/Simply Market*, *Hyper/Super/Marché U*, *Intermarché Hyper/Super/Contact*, *Géant/Super/Petit Casino*, proposant, quel que soit le format, les mêmes MDD.

¹⁸⁴ Après avoir travaillé pour *Promodès* en 1995, Van de Velde revient chez *Carrefour* en 2004 prenant le contrôle du Conseil de Surveillance du groupe suite à la mort de Paul-Louis Halley, l'un des fondateurs historique de l'enseigne. Dans une période de difficultés, Van de Velde a acquis une solide réputation de *Cost Killer* quelques années après avoir fait fermer les quelques 1500 magasins français de l'enseigne *Marks & Spencer*.

¹⁸⁵ Peu avant la réalisation de nos observations dans un hypermarché de la région parisienne, des gendarmes sont intervenus dans ce même magasin où travaillaient des roms en tant que *caddie-boys* (chargés de collecter les charriots égarés et de les répartir sur le parking) sans contrat de travail.

contribue à cette externalisation-désalarisation à visée productive. Cette externalisation est rendue possible par le développement des technologies de l'information et de la communication, par la baisse des coûts des innovations et par leur diffusion à l'ensemble de la société. Elle accompagne, tout en y contribuant, l'accumulation d'informations sur les consommateurs comme sur le travail par la sphère stratégique et décisionnelle. Cette accumulation d'information facilite la centralisation des prises de décisions et *in extenso* la rationalisation des politiques commerciales et productives. Auparavant fierté du groupe *Carrefour*, l'autonomie et la latitude des "petits cadres" (chefs de rayon et de secteur) négociant leurs prix, choisissant leur assortiment (choix des produits dits "références") et leur implantation (disposition de ces produits dans les rayons) disparaît progressivement en débutant par les rayons où l'enjeu (ventes, taux de marge et chiffre d'affaire moyen) est le plus important. L'innovation technico-organisationnelle rend progressivement le travail devient à la fois plus visible et moins coûteux.

Crise et accélération

Si les restructurations productives sont devenues une pratique de gestion des ressources humaines récurrente (Monsavoir, 2000), la crise de 2008 n'a fait qu'accentuer leur ampleur et leur légitimité, aboutissant à un aplanissement progressif des organigrammes. A la suite de différents projets, l'attrition touche désormais l'encadrement en magasin. Pour les employés des hypermarchés, la polyvalence est contractualisée en 2009 sous le nom de polyactivité. En effet, si elle n'entre qu'aujourd'hui dans les avenants aux contrats de travail (partie 3), la polyactivité est utilisée dans l'ensemble des formats, de manière différenciée et plus ou moins officielle pour gérer les pics de fréquentation. Celle-ci peut être développée horizontalement entre employés de différents services, ou verticalement, comme chez les managers de plus en plus sollicités pour ouvrir une caisse lors de grandes affluences. Enfin, dans les plus petites surfaces, de 50 salariés et moins, il n'est pas rare de voir « le » directeur ou « la » comptable du magasin¹⁸⁶ occuper une caisse. Si la nouvelle dynamique du client survenue au cours des années 1990 (Whiteley, Mulliez, 1994) est au centre de l'argumentaire de la direction lors des restructurations productives, le back office, c'est à dire la gestion de l'acheminement de la marchandise, n'en demeure pas moins un élément majeur de compréhension des transformations récentes du procès de travail en magasin. La progressive fluidification de la gestion de la main d'œuvre n'obéit pas seulement à la fréquentation des GMS. Ce mouvement s'inscrit plus largement dans le sillon de la rationalisation des coûts d'acheminement et de distribution tantôt par externalisation, tantôt par internalisation. Cette appropriation est survenue au cours des décennies 1970 et 1980 avec la croissance des infrastructures avant d'adhérer à la logique de la *lean production* avec la constitution d'une *supply chain*¹⁸⁷. Depuis

¹⁸⁶ Dans les supermarchés indépendants, face à des réminiscences de gestion patriarcale, la division du travail obéit plus qu'ailleurs à une division sexuée.

¹⁸⁷ Le groupement des Mousquetaires (*Intermarché*) possède par exemple la logistique la plus importante de France avec 38 bases d'approvisionnement et 2 000 semi-remorques, 210 millions de kilomètres parcourus par an

2005, le développement de la *supply chain* a par exemple pour but « de remplir les camions au maximum pour une gestion maîtrisée des flux et des stocks »¹⁸⁸, c'est à dire de réaliser conjointement des économies en matière d'acheminement tout en fluidifiant les livraisons de marchandise. Elle rejoint ainsi la définition managériale de la logistique qui selon Raffenne « consiste à gérer le mouvement des produits et des informations, dans un souci de gain de temps et de réduction des coûts » et ce afin d'améliorer la performance globale d'une entreprise qu'elle contribue à décloisonner (2009, pp. 48-52). Comme par le passé avec le packaging (Cochoy, 2002, Strasser, 2006), les fournisseurs apportent leur propre contribution à cette lutte pour l'appropriation capitaliste du temps et de l'espace de distribution par l'optimisation du conditionnement des produits sur le principe du *hard discount* proposant les produits directement sur palette. La contribution ne relève plus seulement du marketing mais participe à la productivité du travail. Les *prêts à vendre* (PAV) ainsi que les gondoles inclinées touchent principalement de petits produits (dentifrice, produits alimentaires en portion individuelle). Les premiers sont des colis prédécoupés ne nécessitant plus l'usage d'un cutter tout en limitant la manutention méticuleuse en posant le support directement dans le rayon. Les secondes favorisent par l'inclinaison des étagères une mise en avant (*facing/zoning*) instantanée des produits sitôt le client étant servi, rendant inutile le retour de l'employé après remplissage du rayon.

2.3. La législation, toujours

Les remises en question des orientations stratégiques du secteur nous conduisent à nous interroger quant aux applications concrètes des nouvelles orientations par les distributeurs. De même, dans cette période de restructurations productives où se joue aujourd'hui le passage d'une croissance extensive à une croissance intensive, le rôle des pouvoirs publics et la législation en matière de travail et d'emploi reste à questionner. Il s'agit dans cette dernière partie de souligner l'importance du cadre institutionnel et de son appropriation par les distributeurs dans la période de restructurations en cours. Après quatre décennies de développement national, le cadre législatif continu d'interférer avec les ambitions et les pratiques des distributeurs en matière commerciale, d'implantation, comme de gestion de la main d'œuvre. La dernière décennie n'échappe pas à aux pratiques séculaires de contournement. Leurs implications sur le travail et l'emploi de la main d'œuvre qui travaille en magasin sont nombreuses. En effet, les interventions de l'État et les modifications du droit du travail en particulier ont fait l'objet d'appropriations spécifiques des distributeurs de sorte qu'elles ont contribué aux restructurations productives récentes dans la branche.

(soit « plus de 5 000 fois le tour de la terre ») et 10 millions de tonnes de marchandises livrées chaque année. Livret ITM, « Relations extérieures » 2005.

¹⁸⁸ Magazine interne *Positif !*, hypermarchés *Hyper*, janvier 2005.

Du contournement aux stratégies d'évitement

Alors que le cadre légal n'est généralement qu'un aspect environnemental parmi d'autres dans l'analyse de la régulation industrielle, il constitue une dimension particulièrement importante dans une industrie de main d'œuvre telle que la distribution. Pour déterminer leurs stratégies, les enseignes doivent en effet intégrer la contrainte du cadre réglementaire à plusieurs niveaux obéissant à des temporalités et logiques différentes tels que l'urbanisme commercial (les lieux d'implantation ayant une importance primordiale), les relations aux acteurs du réseau de distribution (fournisseurs et consommateurs) et la gestion de la main d'œuvre (les firmes de la branche étant de grandes industries de main d'œuvre). Dans de telles circonstances, leurs décisions relèvent davantage de l'appropriation des contraintes institutionnelles que du choix stratégique direct (section 1). Ainsi les pouvoirs publics, en voulant ralentir la croissance interne, ont indirectement favorisé la croissance externe et contribué à l'accélération de la concentration et de l'internationalisation des firmes de distribution. Du point de vue des formats, les hypermarchés sont depuis la fin des années 1990 rattrapés par les supermarchés eux mêmes poussés à se transformer face au succès du hard discount. Lors de cette même décennie, les lois Galland et Raffarin ont restreint les implantations de grandes surfaces tout en entraînant deux contrecoups. En premier lieu, les velléités de développement des commerces isolées ont échoué : non pas face aux ouvertures de grandes surfaces, contrôlées par la législation, mais face à la multiplication des agrandissements de magasins (Ashkenazy, Weidenfeld, 2007). En second lieu, ces lois ont participé à l'accélération de la rationalisation des grandes surfaces en vue d'une meilleure efficacité productive¹⁸⁹. Les difficultés éprouvées par les hypermarchés au début des années 2000 n'ont pourtant que peu à voir avec les lois Royer et Raffarin. Ces dernières n'ont contribué que faiblement et tardivement à ce ralentissement et on peut même supposer qu'elles ont œuvré au prolongement artificiel de leur durée de vie (Cliquet et al. 2008). En intervenant sur le plan commercial (implantations, ouverture, taille), les pouvoirs publics ont contribué à la focalisation des distributeurs sur la rationalisation de leur parc de magasins à la productivité parmi les plus élevées des pays de l'OCDE (Carré et al, 2010; Askenazy *et al.*, 2012). En outre, en favorisant les petites surfaces de vente (en dessous de 1000m²) dans un contexte commercial où seuls les commerces les plus rentables pouvait prospérer, la législation a ouvert la brèche aux distributeurs qui se sont lancés à l'assaut des centres ville en implantant de nombreux magasins maxi discompte.

Dutreil, Chatel, LME : les distributeurs à l'assaut des centres-villes

Dans la continuité, le tournant du XX^{ème} siècle est marqué par deux débats aux implications législatives majeures pour la branche, touchant directement deux dimensions fondamentales la distribution : la gestion de la main d'œuvre avec les lois Aubry portant sur la limitation de la durée hebdomadaire du temps de travail à 35 heures (Loi n°98-461 du 13 juin 1998, loi n°99-366 du 19 octobre 1999) et les relations avec les fournisseurs par le biais des

¹⁸⁹ Qualifiée dans LSA (18/11/2001) de gain « en compétence et en compétitivité » expliquant la multiplication des « maxi supermarchés » de 2 000 à 4 000 m²

Assises du Commerce et de la distribution (13 janvier, 2000).

D'une part, il ressort à l'issue des échanges auxquels ont donné lieu ces assises que l'entente entre producteurs et distributeurs, pourtant célébrée au cours des années 1990 (Hauteville, 2000; Daumas, 2006; Cliquet et al., 2008), est loin de constituer un acquis pour chacun des acteurs impliqués¹⁹⁰. Face aux vaines tentatives passées, la loi du 2 Août 2005 dite loi Dutreil, va plafonner les marges arrières les limitant à 20% du prix net facturé, puis à 15% en janvier 2007 (contre 35% constatés en moyenne auparavant). En outre, en 2008, la loi de modernisation de l'économie (LME) permet aux fournisseurs d'ajuster leurs prix de vente en fonction des distributeurs tout en interdisant les marges arrières et en raccourcissant les délais de paiement¹⁹¹. Guidées par le principe d'abolition des contraintes pour les entreprises, la LME et la loi Chatel ont à nouveau favorisé l'implantation de grandes surfaces en rehaussant le seuil des procédures d'autorisation administrative de 300 à 1000m² et en donnant un pouvoir de décision croissant aux maires. S'il n'existe, là encore, aucunes données évaluant les effets de ces mesures à l'échelle du pays, le principe du « plus de supermarchés pour des prix en baisse » semble avoir au moins rempli la première partie de son contrat. Au delà de la poursuite des implantations de magasins hard discount, les firmes du secteur multiplient leurs concepts pour séduire la clientèle urbaine et conquérir le marché des centres-villes. Les nouvelles enseignes dont *Monop'*, *U Express*, *Carrefour City*, *Carrefour Contact*, *Intermarché Contact* ou *Leclerc Express* illustrent ce développement du format supérette pour contrebalancer le délaissement des hypermarchés. A la lecture d'un premier rapport parlementaire (Ollier, Gaubert, 2010), le bilan de la LME ressemble à ceux des précédentes lois régissant l'urbanisme commercial. Profitant des ambiguïtés engendrées par une première circulaire d'application (28 août 2008) corrigée deux mois plus tard (24 octobre 2008) certaines enseignes ont déclaré des extensions de magasins conséquentes. Dans le Finistère, 57 000 m² de surfaces commerciales ont été ouverts durant cette période. La préfecture du Nord fait état de 80 000m² nouveaux en deux mois, soit l'équivalent d'un an d'activité en temps ordinaire¹⁹². La distribution spécialisée n'est pas en reste : *Leroy-Merlin* (groupe *Auchan*) a étendu ses surfaces de 999 mètres carrés dans près de 80 de ses 116 magasins sans avoir à recourir à une quelconque autorisation. Si aucun bilan global des mètres carrés ouverts pendant cette période n'a été réalisé, ces données régionales donnent un aperçu des opportunités saisies par les distributeurs sans qu'aucune baisse de prix n'ait été constatée.

Climat concurrentiel et gestion de l'emploi

Mise en parallèle avec les chiffres de l'évolution de la main-d'œuvre de la branche (partie 1), cette évolution des mètres carrés de grande surface révèle une autre dimension des restructurations tout en suscitant différentes remarques. D'abord, la main-d'œuvre se

¹⁹⁰ Notamment pour les producteurs laitiers et de fruits et légumes qui font face à une pression élevée des distributeurs qui à leur tour, renvoient la balle aux industriels. Voir à ce sujet la lettre de Lars Olofsson, PDG du groupe *Carrefour*, « Soutenir la consommation de fruits et légumes est le meilleur moyen d'aider les agriculteurs », *Le Monde*, 14 mai 2010.

¹⁹¹ Ces derniers sont tout de même plafonnés à 45 jours fin de mois ou 60 jours calendaires.

¹⁹² Pour repère, cela correspond à 8 hypermarchés moyens, 30 supermarchés ou 80 magasins maxi discompte.

développe à une allure moindre que les mètres carrés de grande surface. Ni la multiplication de ces derniers, ni l'ouverture de nouveaux magasins n'entraînent l'augmentation du nombre de salariés dans la branche. Ce recul de la densité de salariés en points de vente est révélateur d'une attention particulière accordée à la gestion de la main-d'œuvre inspirée du maxi discompte. La réduction des coûts (et non la baisse du chiffre d'affaires évoquée par les dirigeants d'enseignes) guide principalement les décisions en la matière. Ce dernier point peut sembler paradoxal au regard des concepts de GSA aujourd'hui développés dont le discours commercial vante le service et la qualité. Ainsi, que le modèle mette en avant le prix ou la qualité, la gestion de la main d'œuvre au sein des firmes françaises de distribution semble faire l'objet d'un consensus qui n'est pas nécessairement partagé par les firmes étrangères.

L'effet Wal-Mart

Deux exemples d'implantations internationales illustrent ce propos. Le premier est celui des magasins *Fresh & Easy*, formule de petits supermarchés créée en 2007 par le géant anglais *Tesco*, figurant parmi les rares enseignes à jouir d'une bonne réputation sociale et commerciale, lors de son implantation aux États-Unis. Cette formule propose davantage de produits frais et prône un certain respect de l'environnement¹⁹³ dont les salariés ne semblent pas faire partie. En effet, comme nous le confiera un représentant syndical de l'*UFCW*¹⁹⁴, dans ces magasins de type épicerie de quartier (*community type grocery store*) les salariés n'ont, contrairement à leurs homologues anglais, pas le droit de se syndiquer, perçoivent une rémunération minimum et n'ont aucun avantage. En s'alignant sur le cahier des charges de *Wal-Mart*, ils contribuent au nivellement de la branche par le bas dans toute la région¹⁹⁵ :

« Les autres, Albertsons, Von's, Ralph's (Kroger), Devan's ont tous une présence syndicale. Ils payent mieux et offrent plus d'avantages aux employés, réalisant moins de marges et de chiffre d'affaires sur la vente de leurs produits aux clients. La compétition ne se fait pas à armes égales au niveau social pour les enseignes, c'est David contre Goliath. Nous continuons à nous battre mais la lutte est difficile (...) On est même allés en Angleterre, l'UFCW a voulu discuter avec la direction de Tesco pour revoir les droits des salariés américains mais ils ont refusé de nous recevoir malgré le trajet effectué ». #98, G., 52 ans, trésorier de l'UFCW, Comté d'Orange, Californie.

Fresh & Easy est la première enseigne à avoir introduit les caisses libre-service en Californie et la gestion de la main d'œuvre y repose selon un rapport du syndicat international Uni sur des emplois exclusivement à temps partiel, un refus catégorique d'une présence syndicale et des conditions impossibles à atteindre pour obtenir une pension de retraite de la part de la firme anglaise¹⁹⁶. A l'opposé de ce modèle, l'un des frères Albrecht, déjà à l'origine de la formule hard discount et à la tête de l'enseigne *Aldi*, rachète en 1979 *Trader Joe's*, une

¹⁹³ Places de parking réservées aux voitures hybrides, magasins construits selon des normes labélisées HQE : Haute Qualité Environnementale.

¹⁹⁴ *Union Food and Commercial Workers* : principal syndicat du commerce alimentaire aux États-Unis.

¹⁹⁵ Pour une étude des effets de l'implantation de magasins *Wal-Mart* sur les salaires et avantages sociaux des salariés du commerce, (voir DUBE et al. 2007).

¹⁹⁶ « *Tesco's employment practices in the usa*, A UNI Global Union Country Report », UNI Global Union, juin 2009, 24p. Pour davantage de détails sur les pratiques du groupe anglais en Thaïlande et en Corée du Sud : www.tescounionalliance.org/.

chaîne de supérettes Californiennes. Cette chaîne se développe avec succès en se basant sur un nouveau modèle qui fait aujourd'hui figure d'exception dans le paysage de la distribution à prédominance alimentaire. Axé autour les classes moyennes, *Trader Joe's* privilégie les produits frais et importés (vins, fromages). Face aux géants Japonais *7eleven* et *Supernook* spécialisés dans le format, l'enseigne se distingue par un choix de références réduit mais en correspondance avec ce qu'une clientèle aisée de voyageurs souhaite retrouver dans sa supérette de quartier. Si la cible commerciale est proche de celle de *Fresh & Easy*, la politique salariale est tout autre: les salaires dépassent ceux des supermarchés syndiqués¹⁹⁷ et les conditions d'emplois sont aux antipodes des pratiques développées par la grande distribution Allemande où les *mini jobbers*¹⁹⁸ représentent aujourd'hui près d'un tiers de la main d'œuvre dans la branche (Hermet, 2009, Carré et al., 2010). Les employés à temps partiel bénéficient de l'assurance santé de la firme pour leur famille à partir de 20 heures de travail hebdomadaires. Enfin, ils sont évalués tous les six mois avec la possibilité d'obtenir une augmentation et perçoivent une remise de 10% dans leur magasin¹⁹⁹. Ainsi, la politique commerciale et la gestion des ressources humaines ne sont pas toujours en harmonie, et l'influence des fondateurs ne détermine pas des pratiques sociales (rémunérations, conditions de travail et d'emploi) universelles, y compris dans des pays au marché proche.

Néanmoins, le degré modérément élevé de concurrence de la branche et la faible réglementation du travail peuvent conduire à une multitude de modèles commerciaux et socio-organisationnels comme aux États-Unis où l'« effet *Wal-Mart* » ou « *Wal-Martisation* » (Fishman, 2006 ; Lichtenstein, 2006) influence largement la distribution. Ainsi, réservée à quelques enseignes, la négociation collective, généralement synonyme de salaires plus élevés, est quasi absente dans la distribution américaine. *Wal-Mart* n'est pas étrangère à cette situation. Avec l'implantation de nombreux magasins en Californie dès la fin des années 1990, différentes chaînes déjà implantées et marquées par une présence syndicale se sont plaintes d'une concurrence déloyale, les bas prix pratiqués par l'enseigne de Bentonville étant selon eux liés au fort turnover et à une chasse aux syndicats. Les critiques se sont ensuite transformées en une pression autour des enseignes et de leur coût opérationnel aboutissant à une logique de nivellement par le bas et à une forte pression sur les syndicats.

« Le mouvement le plus important s'est déroulé ici, dans le sud de la Californie avec l'UFCW. C'est la plus longue grève qui a eu lieu dans le secteur aux États-Unis. Entre Octobre 2003 et Février 2004, les membres du syndicat ont payé un prix important mais ils ont obtenu une amélioration de leur assurance santé et de leur pension », **Entretien *Wal-Mart* #98, G., 52 ans, trésorier de l'UFCW, Comté d'Orange, Californie.**

¹⁹⁷ Les employés à plein temps gagnent entre 40 et 60 000 dollars par an contre un peu plus de 100 000 pour les directeurs de magasin.

¹⁹⁸ Selon le Ministère Fédéral du Travail et des Affaires Sociales allemand, les *mini jobbers* sont des travailleurs permanents qui effectuent peu d'heures de travail pour un salaire maximum de 400 euros net par mois. Ces derniers sont considérés comme travailleurs saisonniers ne travaillant pas plus de deux mois ou 50 jours dans l'année. Entre 2000 et 2005, on estime que leur nombre a augmenté de plus de 30% passant de 542000 à 713000 et qu'ils représentent plus de la moitié des 1,3 millions de travailleurs à temps partiel allemands (Warich, 2006).

¹⁹⁹ Kowitt, *Inside the secret world of Trader Joe's*, CnnMoney, 23/08/2010.

Malgré cette longue grève ayant rassemblé 70 000 membres de l'UFCW venant de 900 magasins et l'enthousiasme affiché par notre interlocuteur, la pression exercée sur les syndicats les a pourtant contraint à accepter des structures régulées par le principe des « deux tiers » (Gibson, 2004 ; Carré et al, 2010), offrant de plus faibles salaires et avantages sociaux aux nouvelles recrues en échange du maintien des droits des salariés déjà présents²⁰⁰.

L'effet Marché

Une concurrence exacerbée et un encadrement en matière d'ouvertures comme de négociation collectives peuvent conduire à un alignement de la gestion et de la rémunération de la main-d'œuvre comme c'est le cas en France et dans la plupart des pays européens et ce, malgré une diversité culturelle affirmée entre les entreprises. La plupart des pays européens ont des négociations rassemblant les principaux employeurs du commerce de détail à l'échelle nationale ou régionale, les salariés s'en trouvant davantage protégés que leurs homologues d'Amérique du Nord. En France, aux Pays Bas et en Belgique, elles aboutissent à des conventions collectives de branche adaptant les dispositions du Code du Travail au secteur d'activité. Alors que les syndicats et les instances de négociations se concentrent autour des grandes firmes intégrées et des hypermarchés en particulier, jouissant de conventions d'enseignes aux avantages sociaux supérieurs aux conventions de branche, héritage d'un âge d'or salarial, leurs dirigeants doivent recourir à des stratégies de contournement pour arriver à leurs fins. L'un des leviers utilisés aujourd'hui, après des décennies de concentration du capital commercial débouchant sur des firmes multi-enseignes, multi-formats, consiste à l'homogénéisation du cadre conventionnel. Mettant en avant un traitement à la fois équitable et simplifié de la main d'œuvre au sein de chaque groupe, les employeurs opèrent aujourd'hui à une homogénéisation des conventions collectives. Si la forme s'éloigne de l'exemple États-Unien, le fond repose sur le même principe de nivellement par le bas.

Les comparaisons internationales réalisées dans la branche ont montré qu'il existe des différences entre pays mais aussi au sein de chacun d'entre eux (Baret et al., 1998; Gadrey, Jany-Catrice, 2000 ; Carré et al., 2010) . Sur le plan de la stratégie commerciale comme sur celui de la gestion de la main d'œuvre, on peut généralement distinguer deux voies dont l'une est relativement mieux dotée que l'autre sans toutefois pouvoir affirmer que l'orientation qualité/innovation allait de pair avec de meilleurs emplois. La première, qualifiée par Carré et al. (2010) de voie royale (*high road*) se caractérise par une meilleure qualité de l'offre et des innovations plus fréquentes alors que le chemin de traverse (*low road*) rassemble les enseignes se focalisant sur le prix et la compétition. Tout en étant l'objet de nombreuses tentatives de

²⁰⁰ L'accord signé entre les distributeurs et l'UFCW inclus un système reposant sur la préservation des avantages sociaux pour deux tiers des salariés contre un tiers de nouveaux salariés s'inscrivant dans un nouveau régime. Dans les faits, les nouveaux employés perçoivent environ 45% de salaire en moins en prenant en compte la diminution de la couverture santé et de l'intéressement. En outre l'éligibilité des salariés à percevoir des droits à la pension est repoussée de 7 ans environ pour la plupart des salariés. Enfin, la plupart des anciens consentent une flexibilité accrue de leurs heures de travail, contribuant par leur glissement de salariés « du haut du panier » à mi-temps à l'augmentation des contrats des nouveaux salariés du dernier tiers, aux heures de travail moins coûteuses pour l'employeur (Gibson, 2004). En réponse aux critiques, l'UFCW a répondu avoir mis fin à cette course qui « se serait achevée par la disparition des prestations de santé et de retraite pour tous les employés » (ufcw.org).

régulation, nous avons vu que la grande distribution alimentaire française rejoint davantage le second modèle. D'autre part, elle connaît depuis deux décennies une succession d'innovations essentiellement inaugurées dans les hypermarchés des firmes intégrées, format qui se distingue dans la plupart des pays comme étant le plus avantageux en terme de conditions d'emploi et de rémunération.

Néanmoins, on observe ces dernières années une remise en question des régimes différenciés de conditions d'emploi au sein des GSA et particulièrement des hypermarchés intégrés opérant tel un nivellement par le bas généralisé. Dans le cas français, les enseignes jouissant d'une convention spécifique se rapprochent peu à peu du minimum conventionnel de branche tout en parvenant parfois à le contourner et à obtenir davantage de flexibilité. Rappelons qu'entre 1969 et 1997, les enseignes de la branche dépendaient de deux conventions différentes avant d'être réunies sous une seule convention de branche signant la renégociation des classifications en 1997 (Le Corre, Saglio, 2006). Pour autant, les plus grands groupes, rassemblant une multiplicité de formats et de magasins n'ont pas attendu la fin des années 1990 pour opérer des révisions conventionnelles propices à la réalisation d'économies substantielles. L'exemple du groupe *Marché* illustre nos propos. Dès le milieu des années 1980, amorçant la transition entre croissance interne et externe, les nouveaux hypermarchés rachetés et convertis sous enseigne *Hyper* sont régis par une convention similaire à celle de leurs aînés à l'exception des éléments de rémunération jusqu'à 15% inférieurs (Benquet, 2011, p. 141). A la fin des années 1990, la forte hétérogénéité des statuts et la fusion avec l'autre groupe majeur de la grande distribution alimentaire débouchent sur la signature d'un nouvel accord au désavantage cette fois-ci des salariés des magasins historiques. En outre, au delà de grilles salariales abaissées pour une majeure partie des salariés, certaines primes sont supprimées (ancienneté) et les autres éléments de rémunération se voient rabotés.

Le cas belge nous éclaire également sur les pratiques utilisées par des distributeurs français dans des configurations proches. En Belgique comme en France, les avantages sociaux sont négociés dans le cadre de commissions paritaires regroupant les entreprises exerçant des activités économiques semblables. La grande distribution alimentaire y est régie par 3 commissions paritaires: détail alimentaire (CP 202a), entreprise moyenne alimentaire (CP 202.01 ou 202b), hypermarché généraliste (CP 312). Ces commissions distinguent notamment les franchisés (202b) des intégrés (202a et 312) mais aussi les formats de vente moyens²⁰¹ (202) des grands²⁰² (312). Dès 2007, face aux difficultés rencontrées par les hypermarchés *Marché* belges, les dirigeants du groupe ont engagé un processus de transfert des emplois régis par la CP312 en CP202, cette dernière s'avérant moins coûteuse et plus flexible pour les employeurs.

²⁰¹ La CP 202a et b est compétente pour les magasins dont les activités sont centrées sur l'alimentation générale ou spécialisée qui occupent au moins 50 personnes ou deux magasins de même enseigne de plus de 25 personnes (*Delhaize le lion, Colruyt, Aldi, Lidl, Match...*).

²⁰² La CP 312 (*Cora, Carrefour, ...*) est compétente pour les «généralistes», qui occupent au moins 50 personnes.

« *Marché* possède 56 magasins hyper en Belgique plus un dont l'ouverture à Bruges fait du bruit. En effet, la convention n'est plus la même. Il ne s'agit plus de la 312 comme les autres hypers, mais pour payer moins, les supermarchés, dont 16 ont été fermés et vont rouvrir en franchises, sont en paritaire 202. Je n'ai pas tous les chiffres puisqu'on ne nous donne plus ces informations en conseil d'entreprise.

Nous, à la CNE, on demande une seule commission paritaire, une harmonisation autour de la 312 alors que les patrons jouent là dessus en s'alignant sur la 202. Entre la notre qui est la meilleure et celle de la franchise, il y'a des différences dans le salaire, jusqu'à six dimanches contre tous les dimanches travaillés, l'existence contre l'absence de sursalaire et de syndicat...c'est pas simple ».

#68 ; M., 55 ans, DS CNE, Hypermarchés *Marché*, Bruxelles.

Parmi les principales différences, nous pouvons évoquer un salaire à l'embauche moindre, une amplitude des jours travaillés par semaine plus élevée, une majoration moindre des heures travaillées le soir et en fin de semaine, la plupart des dimanches ouvrables (franchisés), baisse de la prime de fin d'année (d'environ 300€ par salarié à temps plein), la suppression de la prime annuelle, des délégations syndicales et de la prime syndicale pour les franchisés (70€ et 128€). Le nivellement par le bas des conditions d'emploi, de rémunération et d'association des salariés semble emprunter différentes voies pour conduire à une orientation similaire, c'est à dire l'autonomisation des enseignes et de chaque magasin en matière de gestion de la main d'œuvre ou du moins une plus grande latitude à l'égard du droit du travail et de la régulation institutionnelle.

Réduction du temps de travail et coûts cachés

En outre, les nouvelles lois qui visent à la réduction du temps de travail interviennent à un moment critique pour le secteur. Dans une phase où la rationalisation des coûts est déjà amorcée, ces dernières vont servir de catalyseur aux restructurations en cours. Anticipée par certains, adoptée au dernier moment par les autres²⁰³, la réduction du temps de travail a contribué au bouleversement de la gestion de la main d'œuvre et du procès de travail dans les grandes surfaces. Le temps constitue l'une des données fondamentales de l'organisation du travail dans le commerce et, à l'ère de la *servuction* (Eiglier, Langeard, 1987) et de la fidélisation des clients, l'adaptation de la présence de la main d'œuvre en fonction de la fréquentation des établissements commerciaux acquière une importance sans précédent. En outre, une gestion de la main d'œuvre en juste à temps doit permettre le maintien de prix bas et de dégager de substantielles économies d'échelle²⁰⁴. Déjà amorcées à partir de la seconde moitié des années 1990, les transformations de l'organisation s'accélèrent. Avec l'attrition de la main d'œuvre et la redéfinition du procès de travail, la grande distribution confirme son statut de service industrialisé (Delaunay, Gadrey, 1987). Ce statut spécifique à la branche lié à son histoire et à ses contraintes structure les modalités d'application de la réduction du temps de travail (Pépin, Tonneau, 1979).

Selon Savall (2000) l'aménagement et la réduction du temps de travail dans le commerce ont été l'occasion de déclencher « un processus de changement et de modernisation

²⁰³ Le seuil de 20 employés sépare les entreprises qui ont dû appliquer la législation sur la réduction du temps de travail dès janvier 2000 de ceux qui ont dû l'appliquer en janvier 2002.

²⁰⁴ En France, chacun des principaux groupes de distributions comptant entre 50000 et 112000 salariés.

immatérielle de l'entreprise » (p. 15) en optimisant son fonctionnement. « Par erreur » selon ce dernier, la législation a contribué à une « modernisation souhaitable » sans création d'emplois. Il soutient ainsi qu'une réduction de 10% du temps de travail est « parfaitement supportable par une entreprise normalement constituée sans création d'emploi car la RTT éponge les sur temps et les pertes de production que toute organisation dans son fonctionnement habituel peut constater et mesurer. [...] La part d'activité inutile est telle que l'on peut très bien passer de 39 à 35 heures sans création d'emplois, tout en maintenant le même niveau d'activité » (p. 15). Si Savall s'est fait le chantre de la traque des coûts cachés avec l'ISEOR²⁰⁵, il en oublie de considérer les coûts sociaux d'une intensification du travail particulièrement forte au tournant du XX^{ème} siècle (Gollac, Volkoff, 1996 ; Cartron et al., 2009) dont la répercussion et les coûts dépassent la productivité apparente du travail (horaire comme par tête²⁰⁶). Les données épidémiologiques recueillies dans le département du Rhône entre 1998 et 1999 (*Epigrandis*, 2002) révèlent une altération de l'état de santé des salariés de la branche²⁰⁷ ainsi que : « la tendance actuelle [à] solutionner le départ volontaire des salariés [...] par la transformation des contrats à temps partiel en contrats à temps plein » (p.39), confirmant l'attrition des effectifs ainsi que des charges mentale et physique corrélées et déjà fortes. En outre, en se limitant à l'organisation, l'approche de Savall en oublie d'autres coûts cachés autrement plus profitables aux entreprises de la grande distribution. Le cas de *Wal-Mart* est le plus éloquent en la matière, même si les firmes françaises ne sont pas épargnées. Une majorité de salariés du groupe américain, face à de faibles salaires et avantages recourent en retour à des aides fédérales et nationales qui constituent une forme de subside public indirecte à la firme. *Wal-Mart* reporte ainsi une partie considérable du coût du travail sur les aides publiques d'abord mises en place comme filet de sécurité. Ainsi, le taux d'usage des différentes formes d'assistance publique (soins de santé, bons alimentaires, aide aux repas scolaires, crédit d'impôt, aide au logement) est en moyenne 40% plus élevé chez les salariés de l'enseigne et leur famille que dans les autres enseignes de la branche (Dube, Jacobs, 2004).

²⁰⁵ Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations.

²⁰⁶ Selon l'INSEE, la productivité « apparente du travail » ne tient compte que du seul facteur travail comme ressource mise en œuvre. Le terme « apparente » rappelle que la productivité dépend de l'ensemble des facteurs de production et de la façon dont ils sont combinés. La productivité apparente du travail est usuellement mesurée en rapportant la richesse créée au facteur travail : - la richesse créée est mesurée par la valeur ajoutée (évaluée en volume); - seul le volume de travail mis en œuvre dans le processus de production est pris en compte et il peut être quantifié de plusieurs manières : 1. si le volume de travail est mesuré par le nombre d'heures travaillées, on parle de « productivité horaire apparente du travail » ; 2. si le volume de travail est mesuré par le nombre de personnes en emploi (personnes physiques), on parle de « productivité par tête ».

²⁰⁷ « Les plaintes ostéoarticulaires sont particulièrement fréquentes dans l'échantillon puisqu'elles sont retrouvées chez 75% des salariés » (le taux de prévalence des douleurs cervicales, dorsales, lombalgies est en moyenne équivalent à deux fois plus élevé que chez les voyageurs de commerce). D'autre part « la prévalence des troubles mentaux chez les hommes est estimée entre 27,7% et 30,3% versus de 39,1% à 41,7% chez les femmes » (signes de dépression sévère, idées de suicide chez plus de 12% des femmes des hypermarchés, voire 14,2% chez les hommes et 22,1% chez les femmes suivant la méthode de calcul). Dans chaque cas les auteurs soulignent les « relations entre troubles ostéoarticulaire et contrainte psychologique au travail et/ou troubles mentaux (...) [et] l'existence d'une relation entre la charge mentale et la prévalence des troubles mentaux ». (*Epigrandis*, 2002, pp. 38-39).

Les chemins de la flexibilité

Relancée par ces nouvelles lois et motivée par la recherche de nouveaux gisements de productivité, la modernisation de la distribution s'est traduite par la flexibilisation de la gestion de la main d'œuvre dans une branche jeune, féminine, peu syndiquée et peu régulée dans ses dimensions socio-organisationnelles. Dans les structures les moins contrôlées et notamment les groupements d'indépendants (*Leclerc*, *Intermarché*, *Système U*), la plupart des magasins sont des supermarchés dont l'effectif est généralement inférieur à 50 salariés. En résulte une absence de délégués du personnel et de représentants syndicaux. La régulation y demeure locale (Mirochnitchenko, Tchobanian, 1999), faite d'arrangements inter-individuels et la flexibilité y obéit à des logiques internes privilégiant la polyvalence (flexibilité horizontale), la polyfonctionnalité (flexibilité verticale), la fragmentation du temps de travail (flexibilité temporelle fragmentée) et les heures supplémentaires non rémunérées (flexibilité temporelle en échange d'une plus grande latitude de la direction quant à de futurs arrangements) (Hocquelet, 2005). Enfin, ces marges de négociations sont fortement influencées par la structure de l'emploi local.

Les magasins intégrés, et notamment les hypermarchés appartenant pour la plupart aux grandes firmes centralisées (*Auchan*, *Carrefour*, *Casino*) sont marqués par une représentation des salariés et une présence syndicale (taille des établissements et négociations nationales) ainsi qu'une visibilité sociale plus grandes tout en étant inférieure à la moyenne nationale²⁰⁸ (impliquant des mouvements sociaux plus visibles, le mouvement de février 2008 ayant mis en avant le groupe *Carrefour* appuyant cette idée). Dans ces configurations, la négociation à l'échelle nationale avec la Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution (FCD) prime (Négociations Annuelles Obligatoires, NAO). Elle a débouché cette dernière décennie sur la modulation du temps de travail, étape essentielle des restructurations productives récentes. Touchant l'ensemble du personnel des magasins, la modulation consiste en la répartition des heures de travail hebdomadaires sur l'année, les semaines de travail variant entre 30 à 40 heures sans dédommagement salarial. Elle permet de poursuivre l'optimisation de la présence des salariés en *front office* (accueil, caisses, équipes de l'après midi en rayon) en fonction de celle des clients, et pour le *middle office* (équipes du matin en rayon et réserves) en fonction des livraisons en réserve et des marchandises en rayon. Ainsi sans y avoir été incité et sans même attendre qu'elle devienne obligatoire, *Auchan* et *Carrefour* ont pu opérer une réduction du temps de travail²⁰⁹ favorisée par une transformation de la composition sociale du personnel, une donnée majeure dans l'acceptation psycho-sociale

²⁰⁸ Sur la période de 1996 à 2004, 19,2% des salariés du commerce déclarent qu'un ou plusieurs syndicats sont présents sur leur lieu de travail et 2,6% déclarent être membres d'un groupement syndical contre respectivement 38,6% et 8,2%, tous secteurs confondus (Amossé, Pignoni, 2006).

²⁰⁹ Toujours selon Mirochnitchenko et Tchobanian (1999), le nombre d'accords sur le temps de travail est passé de 900 à 60001 entre 1983 et 1997 dont plus de la moitié porte sur l'aménagement du temps de travail (ATT). Parmi les thèmes les plus négociés, la modulation et l'annualisation (21%) est suivi des heures supplémentaires (18%), du travail en équipe (13%) et du travail à temps partiel (13%). Entre 1996 et 1997, le nombre d'accords portant sur la RTT a quadruplé, passant de 500 à 2000 s'expliquant là encore par un dispositif législatif, la Loi de Robien. (Le Corre, Doisneau, 1998).

du temps de travail (Grossin, 1967)²¹⁰. Les temps morts sont alors progressivement chassés par l'anticipation et la maîtrise des flux. Les « coûts cachés » apparents du travail sont débusqués. L'une des principales illustrations de cette chasse au temps mort est révélée par le combat de salariés de structures intégrées, établissement par établissement, région par région, enseigne par enseigne, afin de récupérer plusieurs années de temps de pause cumulé inclus dans leur temps de travail. En 2005, le Smic a augmenté de 5% pour égaliser les différents Smic nés des lois Aubry sur la réduction du temps de travail. Le salaire aurait dû alors augmenter mais différentes enseignes ont profité d'un avenant à la convention signé en 2005 leur permettant d'intégrer le temps de pause dans la rémunération, pour amortir cette hausse en faisant disparaître les 5% du temps de pause. Ce temps représente pour ces derniers un manque à gagner de 50 à 60 euros par mois. Ainsi, de nombreux salariés continuent à être payés 35 heures au lieu des 36,75 heures correspondant à la convention collective de la branche²¹¹. Mais les employés ne sont pas les seuls touchés par cette réduction du temps de travail. L'encadrement opérationnel, agents de maîtrise et cadres, historiquement soumis à un grand nombre d'heures de travail (Philonenko, Guienne, 1998; Appay, 2005 ; Bernard, 2005 ; Hocquelet, 2005), a connu une réduction concordant avec la redéfinition de ses activités, débarrassées d'une grande partie du travail de négociations et de plus en plus focalisée sur le management des équipes d'employés. En redéfinissant le cadre régulant le travail dans une période charnière pour la branche, la législation a contribué à l'accélération des restructurations productives au sein du secteur. Au-delà d'une intensification liée à différentes formes d'attrition de la main d'œuvre, le temps de travail est devenu un temps de travail effectif, débarrassé de la plupart de ses temps morts, voire ne prenant pas en compte une partie pourtant majeure des activités de travail. En effet, là où les renégociations des classifications à la fin des années 1990 auraient pu notamment permettre la prise en compte de la révolution informationnelle survenue dans la branche dès la fin des années 1980 ainsi qu'un travail de plus en plus complexe, elles n'ont fait que contribuer au renforcement de la vision gestionnaire axée sur des outils de mesure des activités à la pertinence de plus en plus contestable (Lojkine, Maletas, 2002).

Temps partiel et polyactivité : temps et main d'oeuvre choisis

Sans aboutir à la création escomptée de nouveaux emplois, les lois sur la réduction du temps de travail ont légitimé les actions des distributeurs, comme elles l'ont fait dans les années 1980 avec l'institutionnalisation des formes d'emploi dites atypiques. En effet, ces transformations ne sont pas sans rappeler le développement du temps partiel dans l'ensemble du tertiaire dès les années 1970 (Maruani, Nicole-Drancourt, 1989 ; Maruani, 1996). Or, face à la forte diffusion de la thématique de la précarisation, notamment par le biais du prisme

²¹⁰ Pour une application dans la grande distribution, voir S. Bernard (2005).

²¹¹ En effet l'article 5-4 de la Convention collective de la grande distribution précise que la rémunération du temps de pause doit correspondre à une majoration de salaire de 5% de celui correspondant au travail effectif, équivalant aux 3 minutes de pause pour une heure de travail.

politico-médiatique faisant de l'exclusion la manifestation de troubles psycho-affectifs individuels plus qu'un indicateur de la dégradation de la condition salariale (Champagne, 1993 ; Bachet, 1994 ; Castel, 1995; Paugam, 1991; Mauger, 2001), la question de la déstabilisation a été appliquée à une branche où la flexibilité est ancrée historiquement : adaptation aux événements saisonniers, à la fréquentation des points de vente ainsi qu'à la production (A-S Beau, 2004). Consubstantiel du commerce depuis la révolution commerciale et l'émergence des grands magasins au milieu du XIX^{ème} siècle, le développement d'emplois périphériques précaires ne s'en est trouvé que plus visible lors de l'institutionnalisation du Contrat de travail à temps partiel et du Contrat à Durée Déterminée. La question de la précarité et de sa dynamique nécessite donc de s'interroger sur l'appropriation sectorielle des lois comme sur leur force de légitimation sur les pratiques qui leurs sont préexistantes tout en dépassant la seule question de l'emploi.

Après s'être appuyée sur une main d'œuvre reposant depuis trois décennies sur près d'un tiers de temps partiel²¹² et sous couvert de progrès social et de volonté de lutter contre le temps partiel subi, les grandes enseignes de la distribution alimentaire, les hypermarchés *Auchan* et *Carrefour* en tête, ont signé en juin 2008 un nouvel avenant à la convention collective de branche favorisant la « polyactivité »²¹³. La signature de ces avenants survient en réponse à un mouvement national sans précédent des employés de la branche et fait de la polyvalence un outil contractuel et structurel. Les modalités de la polyactivité (représentant au moins 5 heures hebdomadaires dans un rayon défini) répondent à la fois aux exigences d'adaptabilité mises en avant par les employeurs, d'accès au temps plein et de limitation du morcellement de la journée de travail défendues par les représentants syndicaux.

Ainsi, lorsque la fin des Trente Glorieuses a marqué l'institutionnalisation d'une flexibilité reposant principalement sur un temps partiel largement féminin, les nouvelles formes de flexibilité dans les entreprises les plus visibles (Ch.4) prennent en compte la critique de la précarité dans l'emploi en la transposant dans le travail. Doit-on y voir ce qui semble être, au regard de l'emploi, un progrès ? Seulement si l'on se limite à cette perspective. En effet, l'image fortement relayée médiatiquement²¹⁴ d'une plus grande proportion d'employés à plein temps et d'un « libre choix » se substituant à ce que l'on devine en clair obscur comme une contrainte peut conduire à s'enthousiasmer. Toutefois, un second angle, celui du travail, nuance le tableau dépeint par les directions d'enseignes. Les salariés se trouvent en effet face à un nouvel outil d'extraction de la plus value par tension du temps de travail, les directions pouvant aujourd'hui dégager d'un seul employé plus de profit qu'elles n'auraient pu en espérer de deux, fussent-ils à temps partiel, et ceci par la réactivité permise par la conjonction d'une présence plus longue et de plus grandes possibilités d'interchangeabilité entre services.

²¹² Ce ratio croît à mesure que la surface de vente décroît. De près de 30% dans les hypermarchés, le taux de temps partiel peut dépasser les 60% dans les magasins discount (Hamann, 2006).

²¹³ *Carrefour Market*, ex Champion, suivra en 2010 avec « Tous Commerçants ».

²¹⁴ Cadoux M., « *Auchan* veut améliorer le sort de ses caissières », LSA, 2034, 6 mars 2008, « *Auchan, Carrefour* et Casino s'achètent une bonne conduite », La Tribune, 3 mars 2008 ; Levard O., « Temps complet choisi, le salut pour les caissières ? », TF1/LCI, 28 février 2008 ; « La grande distribution teste le temps complet choisi », L'Expansion, 28 février 2008.

En outre, l'analyse de la répartition des salariés à temps partiel en fonction de leurs temps de travail révèle que la communication sur le temps complet choisi dissimule certaines disparités mais surtout des évolutions majeures quant à la répartition des temps partiels dans l'entreprise. Malgré une proportion d'employés à temps partiels qui tend à lentement baisser (Chez *Carrefour*, entre 1992 et 2008, elle est passée de 33% à 28%²¹⁵), les contrats de travail de moins de 30 heures hebdomadaires représentent près de la moitié des contrats à temps partiel. Autrement dit, l'augmentation progressive de la base horaire du contrat a été compensée par un recours à une autre main d'œuvre (ne dépendant pas du régime général de la sécurité sociale dont les étudiants²¹⁶) beaucoup moins visible dans la communication exposée par les directions des ressources humaines. Ainsi, alors que les salariés éligibles sont présentés dans la presse et dans la communication du groupe comme une large majorité des contrats « sauf exceptions », ces exceptions constituent dans les hypermarchés *Carrefour* (Tableau 14), tout de même près de la moitié des contrats à temps partiel, proportion semblable au sein des hypermarchés du groupe *Auchan* en 2010 (53,5% des temps partiels sont des contrats de moins de 30 heures²¹⁷).

Tableau 14. Répartition des temps partiels selon le type de contrat. Hypermarchés *Carrefour* France (2003-2007)

	2003	2004	2005	2006	2007
Contrat inférieur au minimum conventionnel (salariés ne relevant pas à titre principal du régime général de la SS)	38,40%	49,60%	53,30%	54,30%	49,70%
Contrat au minimum conventionnel (réévalué de 28 à 30 heures hebdomadaires)	31,30%	13,40%	7,40%	36,50%	42,30%
Contrat supérieur au minimum conventionnel sans atteindre 35h	30,30%	37%	39,30%	9,10%	8%

Source : Bilans sociaux, *Carrefour* France.

Ce véritable tour de passe-passe des grandes enseignes s'avère d'autant plus habile qu'il permet de restaurer l'image d'entreprises attaquées de toutes parts. Elles seraient aujourd'hui les premières à défendre un monde sans précarité statutaire, comme le souligne fièrement l'un des directeurs des ressources humaines d'*Hyper* alors que cette dernière est reléguée aux populations autrefois périphériques (étudiants et pré-retraités ne relevant pas à

²¹⁵ Voir Tableau 13 en annexes.

²¹⁶ D'après le magazine interne CFDT *L'Hyper*, en 2007, 21490 des 72000 employés sont à temps partiel. Près de la moitié (46,4%) des embauches se font en contrat à temps partiel, représentant deux tiers des effectifs à temps partiel (14952). 9113 employés à temps partiel ont un contrat de 30 heures en 2007 dont près de 8000 en caisses et 2000 en rayon. 10656 travaillent moins de 30 heures dont 5590 étudiants (8% de l'effectif total des hypermarchés et 26% des temps partiels). (p.14).

²¹⁷ D'après le rapport d'activité 2011 (rapportant les chiffres de l'année 2010, soit deux ans après les premiers essais de polyactivité), les salariés à temps partiels se répartissent de la manière suivante : 45,5% à moins de 27 heures, 8% entre 27 et 30 heures et 46,7% entre 30 et 35 heures. Ainsi, ils restent très proches de ceux de *Carrefour* quelques années auparavant.

titre principal du régime général de la sécurité sociale), non prises en compte par les conventions et avenants, mais amenées à représenter une part grandissante des effectifs.

*

A l'issue de cette réflexion sur les mutations du capital commercial, deux moteurs principaux des restructurations apparaissent. En premier lieu, ces dernières sont le fruit d'une course à la croissance « chaînée » par un mouvement de concentration qui guide le développement de la branche depuis 50 ans. En second lieu, elles sont la conséquence d'une recherche de création et de capture de valeur « par le bas », c'est à dire principalement par une réduction des coûts (Ramus, 2000) fruit d'innovations trouvant leurs limites dans la substitution du capital constant au travail vivant (capital variable) (Marx, 1867). Si ces deux moteurs ont conduit à la constitution d'un oligopole, ils contribuent aujourd'hui à financer l'expansion à l'étranger des principales firmes en s'assurant de la viabilité économique des magasins français et européens face à une concurrence exacerbée tout en bouleversant les principes et logiques au fondement de la régulation sociale dans ces derniers.

Dans la première partie, nous avons pu voir d'une part qu'en un demi siècle, les grands établissements ont remplacé le petit commerce. A la proximité offerte par le commerçant indépendant se substituent le prix et l'offre. Les innovations commerciales répondent à un contexte social, économique et technique lui permettant de se constituer rapidement en branche centrale du capitalisme fordiste. Cette concentration induit une prolétarianisation du commerce de détail alimentaire qui devient une industrie de main d'œuvre en profitant de l'explosion démographique et industrielle des Trente Glorieuses. D'autre part, tel le succès des premiers supermarchés américains qui résulte de la Grande Dépression (Strasser, 2006, p.51), la distribution française se développe face à une succession de crises : opposition au petit commerce indépendant et inflation dans les années 1950; pouvoir des grands industriels et remise en cause de la croissance économique dans les années 1970; forte concurrence, saturation commerciale et crise du travail dans les années 1990. S'il est parfois accompagné d'un discours commercial plus diversifié, l'argument du prix est le principal guide de la croissance et de la concentration du capital commercial français. Parfois mis à mal, ce dernier est parvenu à se raviver par l'élargissement du marché et par l'appropriation des circuits de distribution, prenant successivement le dessus sur le petit commerce, l'industrie agro-alimentaire, les élus et *de facto* la main d'œuvre pour convaincre le consommateur. L'appropriation des canaux de distribution a suivi une logique de diminution des coûts et d'accroissement de la marge selon la logique fondamentale du capitalisme marchand (A-M-A'). Malgré d'autres orientations possibles, la stratégie adoptée par les firmes françaises n'a cependant que très peu évolué et continue de reposer principalement sur l'écoulement de volumes importants de marchandise à bas prix auprès d'une audience large (Moati et al., 2005). Enfin, l'étude attentive des rapports entre la branche et l'État depuis la modernisation de la distribution est révélatrice d'un certain nombre de permanences. Tout en tentant

régulièrement de protéger et de rééquilibrer les rapports de force entre concurrents comme au sein des canaux de distribution, les pouvoirs publics ont le plus souvent contribué au développement d'une grande distribution aux capacités d'adaptation et de mutation redoutables. En parallèle, les stratégies de contournement des distributeurs expliquent en partie la diversification en terme de format de vente comme de services au sein de la branche et ainsi leur pouvoir grandissant sur les canaux de distribution. Enfin, la diffusion des pratiques de corruptions encouragées par une configuration réunissant des élus locaux et nationaux au pouvoir de décision croissant et des distributeurs toujours plus influents a fortement participé à la fulgurante croissance des mètres carrés en France au cours des années 1980. Le développement de la distribution oligopolistique ne s'est pas fait sans obstacles et malgré l'intermittence des interventions, il semble reposer de manière permanente sur des contournements, des ajustements tirant profit des zones d'ombres législatives et des possibilités réelles d'enfreindre la loi sans être sanctionné. Ainsi, loin du portrait idéalisé du *self made man*, les dirigeants de la distribution, en bons hommes d'affaires, on su tirer partie des possibilités de prédation présentées par le cadre institutionnel, économique et social (Villette, Vuillermot, 2007).

La seconde section de ce chapitre s'est attachée aux transformations récentes de la branche. Parties intégrantes d'un oligopole depuis la fin du XX^{ème} siècle, les firmes de la grande distribution alimentaire française sont toujours moins nombreuses et plus que jamais à l'étroit sur un marché saturé. L'orientation franche vers une internationalisation jusqu'alors expérimentale associée à une croissance intensive dans les pays matures semble être l'un des nouveaux catalyseurs de survaleur pour le capital commercial en proie au doute. Dans ce contexte, les grands groupes intégrés sont les premiers à devenir des firmes internationales et à connaître une lutte concurrentielle se déplaçant à de nouveaux territoires tout en s'affutant dans ceux déjà couverts. Cette dernière repose d'une part sur les opportunités présentées par la forte concentration nationale des firmes de la branche. Au delà de l'influence législative, les liquidités disponibles permettent la diversification des formats (hard discount, proximité) et des compétences (développement des filières et filiales industrielles, marques de distributeurs) favorisant l'appropriation progressive des canaux de distribution. La taille acquise par ces firmes au moment où les TIC se diffusent dans les entreprises permet d'opérer une refonte de l'organisation par sa rationalisation et par la fédération des informations permettant de dégager de nouvelles économies d'échelle. A l'échelle des canaux, elle permet de développer l'outsourcing et les centrales d'achat à grande échelle. D'autre part, dans les pays matures au marché saturé, la lutte se situe désormais autour des parts de marché et d'une optimisation de l'efficacité de l'appareil productif. Le coût et l'adaptabilité de la main d'œuvre sont donc au centre de la création de valeur alors que la branche connaît de nombreuses innovations consacrant le pilotage par l'aval dans une optique de production et d'organisation au plus juste et d'un plus grand pouvoir de négociation avec l'industrie face aux concurrents.

Les restructurations productives touchant la grande distribution française au cours de cette dernière décennie dépassent largement le cadre des Plans de Sauvegarde de l'Emploi

(PSE) par leur ampleur tout en demeurant peu visibles lorsqu'elles impliquent les magasins. D'une part, elles demeurent éloignées de la vision médiatique du phénomène, regroupant les PSE, délocalisations et fermetures définitives. D'autre part, elles restent méconnues car malgré la forte concentration des enseignes, le nombre de sites, leur dispersion et leur taille modeste caractérisent une branche fortement éclatée où les données sociales et financières sont particulièrement difficiles à réunir et à homogénéiser. Malgré ces obstacles, en nous basant sur les bilans sociaux et financiers des grands groupes intégrés, sur les chiffres produits par la presse spécialisée, sur les données de branche et celles qui nous ont été fournies par les acteurs rencontrés, nous avons pu isoler les principales caractéristiques de ces restructurations discrètes. Lorsque les PSE nous éclairent sur la centralisation des groupes de distribution et de certains services (SAV, logistique, sièges), les pratiques immergées de l'iceberg (Aubert, Beaujollin-Bellet, 2004) ne se révèlent qu'au regard de l'entrecroisement de données productives. Avec une saturation du territoire français en matière d'implantations et de stagnation des ventes en volume, la main d'œuvre devient l'une des principales variables d'ajustement et de valorisation du capital. Lorsqu'ils ne révèlent pas une baisse des effectifs en magasin, les indicateurs présentés soulignent à main d'œuvre constante, une hausse des mètres carrés de surface de vente et du chiffre d'affaires imputables à l'accentuation d'une logique de gestion de la main d'œuvre à effectif réduit (Durand, 2004). Comme par le passé, les distributeurs s'appuient sur le contournement et l'anticipation des tentatives de régulation législatives tout en reprenant à leur compte les critiques formulées à leur égard en développant de nouvelles formes de flexibilités. Ainsi, l'attrition, réduction des effectifs absolue ou relative (induisant ou non une baisse des effectifs), reposant sur des dimensions structurelles du secteur (agrandissements de surface, turnover, emploi à durée déterminée) comme sur de nouveaux dispositifs (polyactivité, externalisation du travail) apparaît comme l'un des principaux leviers utilisés par des distributeurs souhaitant rompre avec l'image d'un secteur violent, autoritaire et proposant des emplois précaires tout flexibilisant la gestion main d'œuvre au plus juste.

Les reconfigurations des processus et refontes de l'organisation devenues permanentes découlent directement de la modification de la structure du capital (Bowman, Singh, 1993) révélant le paradoxe d'une réduction du coût du travail (emploi, salaire, classification conventionnelle) dans une industrie de main d'œuvre au service du capital commercial et conjointe à une augmentation de l'investissement quotidien de cette même main d'œuvre dans la captation des clients. Ce « temps de l'accélération »²¹⁸ est d'abord et surtout celui de l'adaptation aux exigences de la finance, une majorité de dirigeants historiques ayant cédé leur place à des actionnaires et à de nouveaux dirigeants qui font explicitement part de leur volonté première de valorisation boursière²¹⁹. Il est ensuite celui de la remise en question d'un modèle de consommation dans une branche parmi les plus concentrées. C'est sur cette concentration

²¹⁸ Leitmotiv des dirigeants de Marché (DRH groupe et membres du directoire) s'adressant à l'ensemble des représentants syndicaux lors du Comité de Groupe France en Juillet 2007.

²¹⁹ « Carrefour étudie une scission entre trois sociétés cotées », *Le Figaro*, 31 janvier 2011; « Bernard Arnault veut rentabiliser son investissement dans Carrefour », *zonebourse.com*, 1^{er} février 2011.

que s'appuient les restructurations organisationnelles de la sphère productive pour aboutir à des économies d'échelle. Le chapitre suivant illustre ce mouvement de concentration et de déplacement du pouvoir managérial à des fins d'adaptation aux exigences financières jusque dans ses conséquences productives. Ce premier angle nous laisse penser que les restructurations productives sont la face la plus visible de mutations globales du procès de travail en magasin et de mutation des rôles des acteurs, nous invitant à comprendre les nouvelles logiques internes et les spécificités propres à chaque type de structure.

Chapitre 3.

DU RISQUE FINANCIER AU DESENCHANTEMENT DU TRAVAIL

Chapitre 3.

DU RISQUE FINANCIER AU DESENCHANTEMENT DU TRAVAIL

Après cinq décennies de développement commercial, la branche connaît de profondes remises en question. Ces dernières sont à la fois anticipées et accompagnées par une gestion de la main d'œuvre qui s'appuie sur les systèmes informationnels et les nouvelles technologies commerciales dédiées aux gains de productivités. Les effets pervers découlant des tentatives de régulation successivement entreprises par les pouvoirs publics (Ch.2) nous poussent ainsi à nous interroger sur les modalités structurelles des restructurations au delà des activités en magasin. De quelle manière évolue le procès de production au sens large dans la distribution? Quels rapports mutuels y entretiennent aujourd'hui le capital et le travail ?

Répondre à ces questions implique l'appréhension des mutations des mécanismes reliant les différentes sphères de l'entreprise, des détenteurs de capitaux (nouveaux propriétaires des moyens de production) à la main d'œuvre (force de travail) tout en nous questionnant sur les mutations en matière de détention de l'autorité (Habermas, 1987) dans ces nouvelles configurations. Il s'agit de caractériser les protagonistes (le capital et le travail) ainsi que les formes et niveaux de régulation du rapport salarial en fonction de la structure des entreprises et des pressions spécifiques du capital sur le travail y régissant les pratiques méconnues de restructurations productives quotidiennes, des « pratiques échappant à toute saisie collective (...) de sorte qu'elles traduisent une individualisation des risques de rupture d'emploi pour les salariés » (Beaujolin, Aubert, 2002).

Nous verrons que ces contraintes, sous l'influence récente des logiques financières, se répercutent du capital jusqu'à la production pour se traduire par une réactivité différenciée des salariés des magasins en fonction de la configuration de l'organisation, où les moyens humains, matériels et les objectifs du management et des employés sont intimement liés. Nous verrons en outre que, quelle que soit la structure étudiée, se manifeste un report de risque en cascade depuis le capital jusqu'au travail. Nous partageons ici la thèse de F. Lordon pour qui le salariat se heurte à une double disciplinarisation (2000). En effet, si l'internationalisation des activités marchandes accroît les impératifs de compétitivité, la financiarisation de l'économie soumet directement le salariat aux exigences de rémunération des actionnaires.

Nous définirons le nouveau pouvoir capitaliste concentré et financiarisé en nous attachant à décrire ses implications pour le travail (1). Comment analyser le travail et ses évolutions dans une distribution oligopolistique influencée par la finance? Quel cadre, quelle approche le permet? Quels liens unissent sphère financière et production dans la branche? Comment se traduisent empiriquement les tentatives de restructuration d'une distribution adaptée au modèle fordiste ? Comment qualifier l'évolution des relations entre sphère

financière et productive, entre capital et travail? La diversité des formats et structures de firmes a-t-elle une influence sur les modalités de mutation ? Nous verrons ainsi que, face à ses récentes mutations, le capital est porteur d'exigences et de risques croissants qu'il tente de limiter en reportant en cascade sur l'entrepreneuriat et la production afin d'assurer son développement. Nous verrons comment les différentes structures commerciales et formes de réseaux (intégrés, groupements d'indépendants, franchisés, location gérance) sont influencés par ces transformations et comment, à leur tour, ils contribuent au report du risque entrepreneurial sur la main d'œuvre salariée. Nous insisterons dans cette section sur l'influence première de la financiarisation sur la branche tout en soulignant ses effets différenciés en fonction de la structure des firmes et des activités exercées par les salariés en magasin.

Nous nous recentrerons ensuite sur le travail (2). Comment appréhender la question de la domination et du contrôle de la production dans une branche oligopolistique financiarisée? L'appréhension de l'évolution historique du procès de travail complet (Freysenet, 1978 ; Littler, 1982) nous permet de déterminer le cadre où se pensent et se décident les conditions de production et ce qu'il reste d'initiatives aux producteurs pour que la production se réalise effectivement (Freysenet, 1978, p.72). Elle permet de souligner, à travers les transformations effectives du travail, l'évolution des rapports de force à travers le temps. En caractérisant les évolutions du procès de travail en magasin au regard des mutations du procès capitaliste de production dans la branche, nous insisterons sur les changements d'échelle du procès de production dans la grande distribution et sur le changement de rôle du magasin et de sa main d'œuvre dans ce procès. Les transformations du procès de production au sein des grandes surfaces alimentaires (GSA) ne peuvent se comprendre que par une approche élargie des fondements de l'analyse d'un procès de production qui s'étend désormais au delà du magasin. En effet, si ce dernier était au centre de la mutation commerciale dès les années 1960, les évolutions récentes du capital et du procès de production exigent de prendre en compte la nouvelle structure de l'entreprise (au sens juridique) et du marché (concurrence, concentration du capital, lien entre secteurs) mais aussi, du point de vue de l'organisation du travail l'amont (logistique, externalisation d'une partie de la production) et l'aval (prise en compte des consommateurs dans le procès de distribution à plusieurs niveaux).

Enfin, nous aborderons la question de la qualification au cœur de la problématique du contrôle et de la domination capitaliste afin de souligner l'accélération des mutations d'ordre qualitatif et quantitatif touchant la main d'œuvre travaillant dans les grandes et moyennes surfaces (3). Les remises en question permanentes de l'activité dans les magasins soulèvent la question de la qualification, nous poussant à nous interroger sur l'enjeu de l'appréciation (au sens d'évaluation de la valeur) des fonctions en magasin. Nous souhaitons dans cette partie, par l'entrecroisement dynamique d'indicateurs (qualification officiellement requise, attribuée, exigée à l'embauche comme dans l'emploi et la mobilité interne), établir un bilan provisoire objectivé de l'évolution du procès de production dans la grande distribution.

Comment se définit institutionnellement le travail et quelles sont les implications d'une telle définition pour la sphère productive ? Comme le souligne Freysenet, « le propre de la

division capitaliste du travail est de répartir autrement trois éléments de toute activité : la conception, l'organisation et l'exécution » (1977) ce qui nécessite dans le cas de la distribution de porter notre regard au delà du magasin. A travers les mutations du procès de production, il s'agit de saisir les enjeux au centre de la relation entre capital et travail dans la branche. Ce chapitre dresse l'examen des ressorts et modalités de ce report successif du risque financier au niveau entrepreneurial, puis sur la main d'œuvre en magasin. Tout en soulignant la distinction d'intérêts entre capital-propriété et capital-fonction (Joshua, 2006) et les éléments ayant conduit à leur réunion, il s'agit d'une part de nous détacher d'une vision dichotomique de l'entreprise opposant patrons et employés en analysant les contradictions et leurs manifestations survenant dans la sphère financière, entrepreneuriale, et salariale. D'autre part, en illustrant les spécificités de l'influence financière sur la branche en fonction des structures des firmes, nous souhaitons rompre avec une vision fonctionnaliste et systématique de la financiarisation des entreprises.

1. DIVISION CAPITALISTE DU TRAVAIL ET FINANCIARISATION DU CAPITALISME COMMERCIAL

Quels sont les facteurs structurels des restructurations productives récentes ? Comment relier les différentes sphères de l'entreprise capitaliste financiarisée ? Ne doit-on considérer que les grands groupes intégrés et cotés en bourse ? A l'issue d'une démonstration sur la nécessité d'un ajustement méthodologique au regard du changement de périmètre et de la concentration du capital commercial, nous interrogerons dans un premier temps les mutations du capital. L'influence de la finance depuis la fin des années 1990 est à l'origine d'un nouveau stade de la division capitaliste du travail au sein de la branche. Ce dernier se caractérise notamment par un double processus d'éloignement (des logiques industrielles et commerciales) et de rapprochement (pouvoir d'intervention, de décision) des nouveaux dirigeants de l'entreprise. En outre, leur recherche d'une rentabilité élevée à court terme comme leur volatilité représentent de forts risques.

1.1. Évolution du procès de travail

Sans pour autant parler de modèle productif global, le travail dans la grande distribution peut-il faire l'objet d'une recherche élargie malgré la multitude de structures et de formats ? Si oui, de quelle manière appréhender les restructurations productives dans les GSA ? Dans cette partie, nous nous attacherons aux dimensions essentielles de l'évolution du procès de travail capitaliste dans la branche en resituant ses principales évolutions (division capitaliste du travail : répartition entre capital et travail de la conception, de l'organisation et de l'exécution, marché(s) interne(s) et procès de production dans la branche, nature du

capitalisme dominant le champ) et en soulignant les ruptures récentes. L'étude des mutations du procès de travail et des stratégies de contrôle des distributeurs au cours de ces dernières décennies nécessite une appréhension du procès de production adoptant une perspective à la fois dynamique et élargie. « La séparation du capital et du travail ne s'est pas opérée un beau jour en se reproduisant depuis identique à elle-même. L'expropriation des travailleurs de leurs moyens de production n'a pas été achevée le jour où ils n'en avaient plus la propriété juridique. Ce mouvement d'expropriation s'est poursuivi par la dévalorisation de la force de travail des producteurs directs » (Freysenet, 1977, p.73). Ainsi, questionner la division du procès de production et la conception des emplois (Littler, 1982), nous amène à faire le parallèle avec les différents stades de l'industrialisation, du « despotisme de fabrique » (Marx, 1985 [1867]) se substituant progressivement au « despotisme du travail » (Freysenet, 1977) et à inscrire la grande distribution dans une perspective de succession de différents stades de division capitaliste du travail comme autant de degrés d'expropriation capitaliste et de dévalorisation de la force de travail des producteurs directs (Littler, 1982, pp. 67-79). La conception du procès de travail, le niveau de division du travail et de développement technologique contiennent notamment des éléments inhérents et spécifiques de contrôle. Nous insistons sur le fait qu'il ne s'agit pas d'opérer une transposition de l'analyse marxienne de l'industrie ni de souscrire à un point de vue téléologique. Les stades ne renvoient pas à des périodes historiques mais à des stades graduels de perte de la maîtrise du procès de production par les travailleurs qui s'appliquent dans ce cas précis pour désigner les mutations dominantes dans la branche en France.

Un nouvel horizon méthodologique

Les analyses de l'évolution du procès de travail se sont longtemps limitées à l'étude de la division du travail au sein des ateliers. Dans une perspective semblable, on a pu observer la tendance forte du recours à l'évocation du marché de l'emploi et à la fragilité et la précarité des salariés pour expliquer l'acceptation de conditions de travail et d'emploi particulièrement difficiles depuis la crise de l'emploi au cours des années 1980. Nombreux sont les sociologues et économistes qui semblent ainsi être atteints du même syndrome que les directions d'entreprises ne pensant les différents niveaux d'analyse du travail qu'en dernier recours et qui, à défaut de trouver une réponse à leurs interrogations dans l'atelier, s'en réfèrent au marché du travail. Souhaitant éviter une approche par défaut qui consisterait à opter pour le niveau d'analyse correspondant le mieux à une interprétation consensuelle à un moment donnée (Dejours, 1980), nous confrontons de manière dynamique la division du travail en magasin et le marché du travail interne à la branche tout en reliant ces niveaux d'analyse à la question du développement du capital commercial, y compris dans ses relations aux autres branches du capital. A partir de ce postulat, l'approche diachronique nous permet d'observer le rapport dialectique entre travail et emploi, entre critique et évolution du procès de travail, entre volonté capitaliste de contrôler le travail salarié, les manières de le faire et les limites et opportunités occasionnées par les réglementations institutionnelles et les nouvelles parties prenantes.

Du nécessaire dépassement de l' « atelier »

80 ans après l'expérience d'Hawthorne, il s'agit toujours pour les directions de devancer ou de pallier aux « défauts de compréhension » (Roy, 1952) entre encadrement et employés et de limiter « la résistance au changement » (Lewin, 1951 ; Crozier, Friedberg, 1977). Dès les années 1950, Donald Roy interroge dans sa critique de Mayo l'hypothèse d'un défaut de compréhension entre encadrement et groupe ouvrier. Il souligne que le problème de la limitation de la production a été construit socialement et politiquement durant la seconde guerre mondiale entre patriotisme et déclin des organisations syndicales depuis la fin de la première guerre mondiale (d'où l'imposition du Taylorisme et des problématiques de lutte contre les temps morts et la flânerie). De même, Roy se montre critique à l'égard des théories simplistes, ignorant l'existence de moments de travail intenses, et souligne le fait que l'analyse des relations ouvertes avec l'encadrement tout comme celle des ouvriers entre eux ne suffit pas à comprendre tous les comportements au travail, préconisant la prise en compte des interactions des ouvriers avec les autres sous groupes de main d'œuvre (approvisionnement, distribution des outils, contrôle qualité). Trente ans plus tard, Burawoy critique à son tour l'approche de Roy en opérant un renversement de problématique, s'interrogeant sur le consentement des ouvriers à leur propre exploitation (*"why do workers work as hard as they do"*) (1979, p.11). Il lui reproche d'être resté prisonnier d'une sociologie de l'atelier. Toutefois, ce sont essentiellement les changements économiques (le contrôle de l'encadrement n'a plus lieu dans l'atelier) qui amènent Burawoy à transformer son interrogation, à percevoir l'analyse de Roy comme limitée et à s'intéresser aux ressorts de la coopération dans des univers où la contrainte hiérarchique n'explique pas tout.

Ces différents traitements d'un objet *a priori* similaire soulignent l'importance de l'adoption d'un cadre d'analyse pertinent, prenant en compte les évolutions du capital en général et des moyens de production en particulier. Dans *Manufacturing Consent*, Burawoy élargit son cadre d'analyse car il souhaite comparer ses résultats d'observation à ceux de Roy, tout en prenant en compte la singularité des contextes comme explication possible des différences. Une telle approche ne repose pas seulement sur l'observation participante comme chez Roy. Cette dernière vient en complément d'autres formes de documentation (entretiens avec les syndicats, la direction ainsi que des informations recueillies auprès du service du personnel), l'une de ses principales sources étant l'information économique (presse spécialisée) pour caractériser les deux entreprises (*Gear* et *Allied*) et le contexte monopolistique déterminant le cadre de sa recherche. L'étude des évolutions du procès de travail ne doit pas seulement s'attacher à la division du travail au sein des organisations. Se cantonner à une étude synchronique des relations et rapports sociaux au sein de l'atelier peut introduire un fort biais dans l'analyse. Cette perspective peut conférer un caractère anhistorique aux données recueillies, une vision figée du travail, faisant fi des évolutions structurelles du capitalisme et de leur influence sur le procès de travail. A contrario, notre perspective tend à considérer les évolutions du marché du travail, du marché interne et de la division technique du travail notamment en fonction des évolutions du capital commercial

précédemment abordées (concentration, concurrence). Il nous semble nécessaire de relier ces dimensions entre elles, appréhendées comme sujettes à des mutations socio-historiques, pour comprendre des mutations structurelles de l'organisation qui, si elles impliquent le travail en magasin, ne s'y limitent pas. Leur entrecroisement dynamique constitue l'un des ressorts des transformations du procès de travail et du contrôle dans la sphère productive.

1.2. Le développement de la distribution

L'avènement des premiers supermarchés après la seconde guerre mondiale est l'œuvre de commerçants et artisans isolés. Balbutiante, la grande distribution est alors caractérisée par une structure du capital diffuse et familiale (Ch.1). Elle fait face à une concurrence faible et régionale, largement composée de petit commerçants éprouvant des difficultés à lutter face aux prix proposés par des distributeurs ignorant les intermédiaires. En contribuant au déclin de leurs concurrents et des intermédiaires concourant aux canaux classiques de distribution (grossistes et semi-grossistes), les distributeurs en profitent alors pour rallier à leur développement une partie de ces professionnels à qui un avenir peu radieux semble promis. Dès les années 60, par un déversement partiel des indépendants « tombés dans le salariat » (Castel, 1995), l'essentiel des postes à pourvoir dans les rayons traditionnels est ainsi alloué à d'anciens artisans et commerçants déjà formés à ces métiers pour un salaire parmi les plus élevés du magasin. Les fonctions apparues avec ces nouvelles formes de vente sont réservées à une variété de profils dans une période marquée par le déclin de l'industrie et l'expansion de l'emploi salarié féminin. Le marché interne²²⁰ naissant est caractérisé par une grande ouverture. Il inclut l'ensemble des salariés dans une branche où le pragmatisme est le principe maître du recrutement et de l'évolution même si l'évolution des femmes ne dépasse que rarement le statut de chef de rayon. La promotion à l'effort récompense plus généralement le *self made man* ayant débuté comme employé gondolier ou s'occupant des réserves. Les diplômés sont rares et la multiplication rapide des emplois dans la branche permet la perpétuation et l'ancrage d'un tel mythe dans les grandes surfaces jusqu'au milieu des années 1980.

Réunion d'adaptation

Depuis la première révolution commerciale, la division et l'organisation du travail dans la grande distribution empruntent un chemin en de nombreux points similaire au procès de travail industriel. Ainsi, le principe du « tout sous un même toit », à l'origine du commerce moderne, est pour partie lié à la simple coopération qui caractérisait les premières formes de production protoindustrielles et de prolétarisation (au sens marxien de séparation entre capital

²²⁰ Le marché interne prend pour cadre l'institution, où la mobilité, la rémunération, les embauches, la formation (prix et allocation du travail) sont déterminés par des procédures administratives. Il se distingue ainsi du marché du travail où le prix et l'allocation du travail sont soumis aux ajustements marchands issus de la confrontation entre l'offre et la demande. (Doeringer, Piore, 1971, pp.1-2, Manwaring, 1984 ; Burawoy, 1979, p.95 ; Gautié, 2003).

et travail). Cette configuration repose notamment sur la réunion, en un même atelier d'artisans devenus salariés. Mais là où les prémices de l'industrie ont conduit les artisans à la spécialisation des ateliers de production et à la coopération simple, la grande distribution, qui repose sur l'achat direct et la diffusion de marchandises en grandes quantités, s'est construite autour d'une logique de subdivision du point de vente en services et rayons. Lorsque l'enjeu industriel originel est de baisser les coûts de production (plus-value relative) par la réunion spatiale de métiers s'inscrivant tout au long du procès de transformation de produits bruts en marchandises, l'enjeu commercial est double : d'une part, il s'agit de proposer un certain nombre de biens et services à même d'attirer le plus grand nombre de clients pour écouler rapidement et à moindre coût les stocks; et d'autre part, de supprimer les intermédiaires pour arriver à ces fins en vendant à un prix inférieur à la concurrence. Ainsi dans un premier temps, et contrairement à l'industrie, ce n'est pas le procès de production qui réunit initialement les artisans sur un même lieu de travail mais bel est bien la velléité capitaliste de maximiser les chances de capter une clientèle assez nombreuses pour écouler une quantité industrielle de marchandise rapidement et de manière répétée pour réaliser la valeur et extraire une plus value (vente).

La division des emplois dans le commerce à prédominance alimentaire distingue alors deux principales catégories de main d'œuvre correspondant en majeure partie à la division du marché du travail entre *insiders* et *outsiders* (Lindbeck, Snower, 1989 ; Castel, 1995). La première est composée de ceux issus de métiers de l'artisanat (boulangier, poissonnier, boucher, maraîcher). La seconde est le fruit de l'inspiration industrielle du nouveau commerce. Alors que les vendeurs, métiers phares de la première révolution commerciale (Donovan, 1929 ; Porter Benson, 1988), ne connaîtront pas de diffusion significative dans les GSA, la grande distribution conduit à la création de fonctions nées autour d'activités spécifiques (caissières, gondolier, gestionnaire, chef de rayon, chef de secteur²²¹). En effet, si un parallèle peut être fait entre grands magasins et grandes surface en matière de gestion de la main d'œuvre (Beau, 2004), la division du travail répond à d'autres logiques interprétables notamment par des différences qualitatives et quantitatives en matière de marchandise (luxe/prédominance de l'alimentaire ordinaire) comme de clientèle (bourgeoise/populaire). Les industriels à se chargent rapidement du « faire valoir » des produits (*packaging*) et chacun y trouve son compte : ces derniers en s'assurant de la mise en avant de leur produit et les distributeurs en s'épargnant les services d'un vendeur professionnel. Le *sales talk* (argumentaire de vente) est alors géré par les services marketing des grands producteurs de l'industrie agro-alimentaire qui, dès l'entre deux guerres, tentent d'établir un lien de fidélité avec les consommateurs (Packard, 1957; Cochoy, 2002 ; Strasser, 2005, p. 48).

²²¹ La division du travail et les fonctions, particulièrement dans les hypermarchés, est beaucoup plus complexe. Comme nous l'avons précisé en introduction, nous avons souhaité nous recentrer sur la main d'œuvre la plus nombreuse, celle que l'on retrouve dans les différents formats de vente : le personnel présent sur la surface de vente dans les rayons alimentaires ainsi que les caissières. Nous ne retiendrons ici que les fonctions les plus communément rencontrées dans les différents formats de grandes surfaces en libre-service. Nous nous cantonnerons ainsi principalement aux fonctions liées aux produits prédominants, c'est à dire alimentaires.

Encore loin des descriptions du procès de production que l'on retrouve chez Harrington et Braverman (Ch.1), la coopération entre divers artisans n'est pas encore à l'ordre du jour mais les logiques de métier vont peu à peu constituer un obstacle. Envisagés comme intermédiaires dans un processus de distribution à moindre coût, ces salariés qualifiés constituent une pierre d'achoppement quant aux velléités patronales de frais de personnel peu élevés. Néanmoins, deux crédos vont prévaloir dans les transformations du procès de distribution : la quantité de marchandise disponible et sa vitesse de rotation. Une première phase d'évolution du procès est pour partie liée avec un faible capital de nature familiale, une forte diffusion des techniques de distribution et un accroissement de la superficie moyenne des surfaces de vente. Chaque service (boucherie, boulangerie, poissonnerie, fruits et légumes, rayons libre-service, caisses, etc...) fonctionne indépendamment et les employés, travaillant seuls ou en équipes, sont sous les ordres d'un chef de rayon au rôle alors décrit comme semblable à celui d'un « dirigeant de PME, responsable d'un magasin dans le magasin »²²². De la négociation des produits achetés au recrutement des employés, le directeur de supermarché (souvent propriétaire du magasin), le chef de secteur (supervisant plusieurs rayons) et le chef de rayon d'hypermarché sont chargés de la gestion de l'ensemble des éléments composant le travail de distribution.

Coopération entre services

Les services liés aux métiers dits traditionnels se distinguent principalement des commerces indépendants par la quantité de marchandises produites et/ou manutentionnées et par la taille des équipes de travail. Par exemple, la production de pain ou la préparation de pièces de viande à grande échelle nécessite la mise en place d'une coopération au sein d'équipes de travail spécialisées, chargées d'une partie du procès. On retrouve cette forme de coopération dans les nouvelles fonctions issues du développement des grandes surfaces en libre-service. Si auparavant l'épicier entreposait et encaissait lui-même (ou en famille) ses produits dans sa boutique, la croissance des surfaces et des zones de chalandises conduit les distributeurs à une spécialisation des fonctions, notamment entre « gondoliers » chargés de la mise en rayon des produits (subdivisés en équipes chargés de secteurs spécifiques, fruit du classement des produits en catégories d'aliments en fonction des types de livraisons et des taux de rotation, des conditions de stockage et des dates limites de consommation), caissières chargées de l'encaissement du règlement et du contrôle des marchandises et salariés en réserve chargés de la réception et du contrôle des livraisons. Dans chaque cas, la coopération se dessine à travers une spécialisation des tâches et l'assignation à un service précis. Même s'il fait l'objet de permutations occasionnelles, le travail est centré sur une partie du procès (service, cuisson, découpe, réception, mise en rayon, encaissement) tout en s'appuyant sur une division sexuée (voire patriarcale) du travail systématique et institutionnalisée, similaire à celle que l'on pouvait retrouver dans les épiceries, boucheries, charcuteries de quartier entre l'artisan, sa compagne et leurs enfants. Cette étape est assimilable à celle de la manufacture où

²²² Magazine interne des magasins *Hyper*, *Positif!*, 1989.

« dans un atelier, le travail est divisé entre ouvriers du même type devenant travailleurs au détail » renvoyant au fameux exemple de la manufacture d'épingles d'Adam Smith²²³. Malgré une forte division technique du travail, les salariés spécialisés dans les secteurs traditionnels savent réaliser chaque étape d'un processus de travail néanmoins divisé au sein de chaque service comme dans des ateliers distincts dans l'optique d'une plus grande productivité induite par la taille du magasin et sa fréquentation. Si l'on peut voir se dessiner un processus d'industrialisation, le chemin s'avère sinueux et la grande surface reste malgré tout une configuration complexe mêlant une main d'œuvre et des métiers fortement hétérogènes.

Concentration et centralisation

Les années 1980 et 1990 marquent une première rupture dans l'évolution de la distribution à de nombreux niveaux. Le capital et la concurrence se concentrent autour de quelques firmes nationales opérant selon des techniques organisationnelles et commerciales très proches. La fin des Trente Glorieuses et la crise du travail qui se dessine dès les années 1980 redéfinissent les contours de l'emploi. La branche apparaît en effet comme un avant poste de la flexibilisation du travail, résurgence d'une lutte historique de contournements et de pressions sur la législation (Ch.1 et 2). Déjà en première ligne dans le travail, les femmes, sont à nouveau exposées dans l'emploi, incarnant la figure type du salarié du marché externe. Avec le développement du temps partiel et du sous emploi, le choix qui leur est proposé, particulièrement en France (Baret et al. 1998), est un choix par défaut entre contrat à temps partiel et chômage (Maruani, 1996). Au delà d'un renforcement des rapports sociaux productifs sexués sur le modèle dual entre *insiders* et *outsiders* (noyau stable et périphérie flexible) s'esquisse un nouvel axe de dédoublement du marché interne reposant sur le niveau de diplôme à l'embauche. Les principes officiels séculaires du pragmatisme et de l'effort se fissurent progressivement face au recrutement croissant de diplômés qui, dès la seconde moitié des années 1990, occupent la majorité des nouveaux postes d'encadrement opérationnel (manager) en magasin comme les fonctions centralisées naissantes. Cette reconnaissance progressive du diplôme dans le recrutement de managers, relayée par le développement d'instituts spécialisés dans la formation de l'encadrement et de la direction des magasins²²⁴ au cours d'une période marquée par des innovations techniques majeures (lecture optique, gestion intégrée des commandes, *Electronic Consumer Response*, Ch.2), par la centralisation de

²²³ « Un homme qui ne serait pas façonné à ce genre d'ouvrage, dont la division du travail a fait un métier particulier, ni accoutumé à se servir des instruments qui y sont en usage, dont l'invention est probablement due encore à la division du travail, cet ouvrier, quelque adroit qu'il fût, pourrait peut-être à peine faire une épingle dans toute sa journée, et certainement il n'en ferait pas une vingtaine. Mais de la manière dont cette industrie est maintenant conduite, non seulement l'ouvrage entier forme un métier particulier, mais même cet ouvrage est divisé en un grand nombre de branches, dont la plupart constituent autant de métiers particuliers. Un ouvrier lire le fil à la bobille, un autre le dresse, un troisième coupe la dressée, un quatrième empoigne, un cinquième est employé à émoudre le bout qui doit recevoir la tête. » (Smith, 1776, pp.38-39).

²²⁴ 1980, Institut international de Commerce et de Distribution ; 1985 : Institut du Marketing et du Management de la Distribution, 1987 : l'« université d'entreprise » *Carrefour*, l'Institut Marcel Fournier et Institut Supérieur du Commerce et de la Distribution : 1989.

nombreuses fonctions, par une concurrence nationale forte et un développement international creuse le sillon séparant les salariés des magasins et des sièges, entre conception et exécution, entre global et local. Cependant, malgré une première brèche dans le modèle originel célébrant la réussite des modestes, les ouvertures de nouveaux magasins et le turnover élevé de la main d'œuvre contribuent au maintien de passerelles de mobilité. Derrière ces transformations radicales apparaît l'influence croissante, directe ou indirecte, d'investisseurs financiers que les distributeurs originels avaient tenu éloignés de la branche.

1.3. L'influence financière sur le capital commercial

Comment se caractérise la financiarisation récente de la grande distribution ? Qu'induisent de telles transformations structurelles du capitalisme sur la branche et les modes de gouvernance des enseignes ? Nous montrerons dans cette partie les transformations du capital commercial familial sous l'influence d'investisseurs institutionnels et d'un capitalisme patrimonial. Le contexte de branche dans lequel surviennent de telles mutations des structures de gouvernance corrélée aux orientations guidant les nouveaux dirigeants éloignés de la structure historique de la grande distribution conduit à rompre radicalement avec les logiques ayant mené à l'expansion de la grande distribution. A travers l'exemple des groupes les plus directement soumis aux nouvelles exigences de valorisation financière s'illustre une distribution directement soumise aux injonctions soudaines et contradictoires des actionnaires majoritaires. S'interpénètrent ainsi sphère financière et productive, la seconde étant soumise aux objectifs et scansion de la première.

Vers une homogénéisation gestionnaire

Distribution et financiarisation

L'internationalisation et la financiarisation de l'économie dès la seconde moitié des années 1970 (Aglietta, Rebérioux, 2004) ont favorisé la constitution d'oligopoles dans la grande distribution. Si par l'apport de capitaux ce mouvement a encouragé l'expansion d'une multitude de firmes dans différentes branches, il en est également devenu le guide en matière de gestion. L'actionnariat patrimonial émergent exige en effet un retour sur investissement conséquent (Aglietta, 1998 ; Morin, Rigamonti, 2002). En France, dès 1970, *Carrefour* puis *Casino* sont cotés à la bourse de Paris. D'autres firmes font le choix de se renforcer par le regroupement entre indépendants non intégrés financièrement (*Intermarché*, *Leclerc*, *Système U*) ou de rester des sociétés familiales privées (Association Familiale Mulliez, *Auchan*). En Angleterre, la configuration est toute autre. La plupart des dirigeants des groupes de distribution alimentaire perçoivent la financiarisation de l'économie comme une opportunité. Dix ans avant la France, le paysage de la distribution anglaise connaît une forte concentration. En 1987, les six plus grandes entreprises représentent 58% du chiffre d'affaires du secteur (contre 37,4% la même année en France). Parmi elles, *Tesco*, *Sainsbury*, *Safeway* et *Asda*²²⁵

²²⁵ Devenue depuis une filiale de *Wal-Mart*.

forment un oligopole. Toutes sont introduites en bourse avant la fin des années 1970²²⁶ avec pour première conséquence une attention toute particulière à l'égard des actionnaires et de leur rémunération. Les firmes vont alors développer un modèle standard de magasin, le *Superstore*, inspiré de l'hypermarché français traditionnel²²⁷.

Si la distribution française ne connaît pas une telle uniformité, l'influence de la finance et la forte concurrence poussent progressivement à une homogénéisation de la gestion des points de vente. Ce mouvement de standardisation s'apparente à la focalisation sur l'efficacité opérationnelle (*operational efficiency*) qui s'est produite au cours des années 1990 outre-manche sous l'impulsion financière. Elle survient dans un contexte relativement similaire de saturation commerciale et de forte critique médiatique, dénonçant le monopole et la pratique de prix jugés trop élevés. A la fin des années 1990 l'ensemble des facteurs qui, à la fois, motivent et rendent possible une rationalisation commerciale et organisationnelle magasins sont réunis : saturation spatiale, oligopoles commerciales, capitaux élevés, stratégie de développement international, pression actionnariale, et diffusion des TIC permettant une concentration du pouvoir stratégique. Le jeu concurrentiel est tel que les répercussions ne tardent pas à se faire sentir dans les autres types de structures et notamment dans les groupements d'indépendants.

Structures hétérogènes et alignement des pratiques

La forte concentration commerciale conduit rapidement à un alignement des pratiques et modes de gestion des structures comme des magasins sur les firmes intégrées et cotées en bourse les plus avancées en matière de rationalisation. L'exemple du groupement *Intermarché* illustre particulièrement la concentration du capital au fur et à mesure du développement et de la centralisation des structures. Malgré son attachement à une image « *loin de toute structure capitalistique* »²²⁸, le groupement des Mousquetaires se développe autour d'un système de *holding*. En effet, si le groupe compte aujourd'hui près de 3000 *adhérents*, propriétaires de leur(s) magasin(s) et qualifiés d'indépendants, seul un tiers de ces *adhérents* (les *associés*) possède à la fois des parts financières de la Holding et le pouvoir de décision stratégique. Ce statut leur permet de siéger à la *Société Civile des Mousquetaires*, centre de décision stratégique et gardienne de l'éthique (la *Charte*) ainsi que « cour des comptes » du groupe. *Adhérents* historiques (fondateurs) ou cooptés par au moins deux autres associés, ils forment ainsi les seuls véritables décideurs et sont dotés du pouvoir d'évincer les simples *adhérents* (Hocquelet, 2005). Face à la forte concurrence commerciale, l'investissement croissant, tant financier qu'en terme de formation nécessaire pour devenir *adhérent*, représente un risque certain. En effet, après un minimum de 6 mois (et jusqu'à 18 mois) de formation-sélection non rémunérée et en couple²²⁹, les *adhérents* reçus connaissent un taux annuel de turnover situé

²²⁶ Tesco l'est depuis 1949.

²²⁷ Le *Superstore* sera à son tour repris par *Wal-Mart* en 1987, innovant dans un commerce américain alors très peu habitué à mêler produits alimentaires et non alimentaires sous un même toit (Lhermie, 2001 ; Daumas, 2006).

²²⁸ Livret ITM entreprises, « Relations extérieures » 2000.

²²⁹ L'adhésion nécessite un « engagement à deux ». <http://www.devenir-mousquetaires.com>.

aux alentours des 10%. Ce taux structurel sur lequel le groupe s'appuie pour se développer (Jacquiau, 2000) vise une proportion importante de nouveaux venus contribuant au financement du groupement par leurs apports personnels²³⁰. Au-delà de l'adhésion au groupement d'indépendants, le tiers-temps (Ch.1) illustre le degré de dévotion²³¹ attendu dans de telles structures.

Cet exemple nous permet de distinguer un premier degré de report du risque en cascade, de la sphère financière à la sphère entrepreneuriale. Relevant par le passé de simples conseils, consignes et repères formulés par les plus anciens, les impératifs financiers et normes de gestion croissants²³² se sont progressivement imposés à des patrons de point de vente indépendants de moins en moins assurés d'un retour sur investissement²³³. En 2008, l'alignement des magasins *Intermarché* se confirme officiellement par la mise en place d'un plan d'homogénéisation du parc de magasins. Après un audit réalisé au sein de chaque supermarché, les magasins doivent désormais s'inscrire dans l'un des cinq modèles de magasins définis par le groupement. De plus, il est demandé aux Adhérents d'avoir une offre de produits davantage en correspondance avec les publicités nationales²³⁴.

²³⁰ En 2009, pour un magasin *Intermarché*, l'apport en fonds propres est au minimum de 250000 euros. Bayot D., « Le parcours de l'Adhérent », *pointsdevente.fr*, 26 janvier 2009 ; <http://www.devenir-mousquetaires.com>

²³¹ Le patron « indépendant » fournit (sans obligation mais avec des retombées négatives possibles en cas de non participation régulière) deux jours de travail gratuit aux filiales et filières du groupement. En outre, le groupe nous parlons de dévotion en renvoyant à la plainte du groupe *Intermarché* à l'égard de Serge Garde et de son dossier publié dans *L'Humanité* Dimanche (n°351, 1998). Il y fait état de pratiques sectaires au sein du groupe, ce que la Cour de Paris entérinera de son arrêt le 21 mai 1999 : « Le juge relève « le gigantisme de sa structure et l'opacité de sa gestion pour expliquer le conflit qui oppose certains adhérents à la direction du groupe », il évoque « l'emploi de méthodes que l'on trouve habituellement dans les sectes : enfermement de l'adhérent dans un monde clos, création d'un esprit maison quasiment mystique (...) grand-messes surmotivantes, jargon spécifique, soumission de l'individu au groupe, primat des règles internes (« Charte des Mousquetaires ») sur les lois républicaines » (Klein, 2006 pp. 332-333 ; Jacquiau, 2000 ; Hocquelet, 2005).

²³² Citons notamment le paiement au groupement d'un droit d'entrée, d'approvisionnement, le prélèvement d'un pourcentage du chiffre d'affaires annuel en échange du droit de vendre sous enseigne, de la diffusion publicitaire, de remises sur la marchandise, soumission à un « Budget », véritable cahier des charges de référence concernant notamment le pourcentage du chiffre d'affaires à consacrer aux frais de personnel.

²³³ D'une part, le quotidien *L'Humanité* révélait en 1996 un document confidentiel prévoyant sur une période de 9 ans un pourcentage précis de reprise, à savoir 10 %, du nombre total de magasins chaque année. Loin de ne représenter les quelques départs à la retraite, ce pourcentage ne concerne pas directement le noyau dur des Adhérents « historiques » ni les autres Associés cooptés mais davantage une périphérie d'Adhérents. Cette proportion de reprise, compte tenu du nombre décroissant de créations, constitue un pourcentage de 90 % des ouvertures. Il ne s'agit pas d'un pourcentage anticipé de casse mais d'une planification volontaire de magasins « reprenables » que les adhérents n'ayant plus aucune ressource revendaient pour un franc symbolique au groupement. Ce document, illustrant la faillite et la ruine des adhérents du Groupement ne fut pas contesté par le groupe. Pourquoi de telles prévisions ? Il semblerait que la puissance du groupement repose au delà du tiers temps, sur « l'implication des candidats à la fortune » auxquels ces tableaux ne seront jamais présentés. Les cas de faillite et d'anéantissement d'Adhérents, perdant tous leurs biens investis dans cette entreprise furent nombreux au point qu'en 1993 fût créée l'ADAGI, Association de Défense des Adhérents du Groupe *Intermarché*, dénonçant les prévisions faussées du groupe entraînant faillites, suicides et morts suspectes. (*Le monde impitoyable d'Intermarché*, Serge Garde, *L'Humanité* Dimanche, 5 décembre 1996). Dans son enquête, Serge Garde dénonce les techniques utilisées par le groupement proches de celles appliquées par les sectes : « temps de travail non rémunéré, rupture avec le milieu familial, engagement quasi mystique, tutoiement de rigueur... ». Il précise ainsi que certains Adhérents, ruinés ou déstabilisés sont morts dont Nicole Chaigneau qui s'est immolée par le feu dans son magasin, Daniel Bernet et Jean-Pierre Noblet retrouvés morts par balle.

²³⁴ Cette transformation s'accompagne d'un nouveau logo, de nouvelles campagnes de publicités et d'une carte bancaire lancée par le groupement. Lecompte F., « *Intermarché* : l'heure de la mobilisation à sonné », *LSA*, 26 juin 2008.

Rupture sociologique, rupture idéologique

En apparence structurellement situé à l'opposé, le groupe *Carrefour* est coté en bourse et regroupe de nombreux hypermarchés intégrés aux directeurs salariés mais aussi un parc de supermarchés et maxi discount (jusqu'en 2011) partiellement franchisés. Il faut attendre la fin des années 1990 pour que se manifeste l'influence de la finance sur la gestion opérationnelle. Prise durant les décennies précédentes dans une expansion spectaculaire, la firme était encore loin de se focaliser sur les questions d'efficacité interne (Ch.2). S'ajoute à la succession de la croissance intensive et extensive de ces dernières décennies un aspect propre à la branche, incarné par l'influence majeure des fondateurs et de leur famille sur la vision d'entreprise et plus largement sur le capitalisme industriel. A l'instar d'un âge d'or survenu à contretemps des Trente Glorieuses, l'influence familiale a fait provisoirement obstacle à celle des investisseurs financiers avant de céder peu à peu du terrain. Des transformations conséquentes au sein des directions des groupes peuvent être attestées par différents indicateurs.

D'une part, la disparition ou le retrait des fondateurs²³⁵ n'est pas sans incidence sur les décisions stratégiques des firmes tout comme l'arrivée de nouveaux actionnaires et dirigeants sans lien avec la distribution²³⁶ dans des firmes où la structure actionnariale est fortement dispersée.

²³⁵ Décès de Sam Walton (*Wal-Mart*) en 1992 ; retrait progressif de la famille Sainsbury de la direction puis du capital de l'enseigne *Sainsbury's* depuis le milieu des années 1990; décès de Jean-Pierre Le Roch (*Intermarché*) en 2006 ; de Paul-Louis Halley en 2003 et retrait de La famille Halley comme actionnaire de référence de *Carrefour* en 2008 (« *Carrefour* : Colony et Arnault prennent la barre, la famille Halley dissout son pacte ! », *boursier.com*, 6 mars 2008); éviction de Jean Baud de la direction opérationnelle des enseignes *Franprix* et *Leader Price* dont il est le fondateur par l'actionnaire majoritaire *Casino* en mars 2007 (Moreau B. « Jean Baud, le papy flingueur de la grande distribution », *Rayon Boissons*, octobre 2008); départ à la retraite en 2011 de Terry Leahy, directeur général de *Tesco* pendant 14 ans (Roche M., « *Tesco* perd son champion », *LeMonde.fr*, 9 juin 2010).

²³⁶ François Pinault dès 1989 –*La Redoute*, *Conforama*, *Fnac*, *Printemps*- ; Jean-Charles Naouri dès 1991 chez *Rallye* puis *Casino* épaulé depuis le début des années 2000 par Jean Rubens, Hervé Daudin, Arnaud Strasser ; Bernard Arnault et Colony Capital dont Sébastien Bazin et Nicolas Bazire en 2007 chez *Carrefour*. Jean-Charles Naouri (ENS, Harvard, ENA). Carrière politique : direction du Trésor, bras droit de Pierre Bérégovoy au ministère des Affaires sociales (1982-84) puis à Bercy (1984-86). Carrière financière : fondateur d'un fonds d'investissement (*Euris*) multipliant les participations. Distributeur : prise de contrôle de *Rallye* et devient le premier actionnaire puis le PDG de *Casino* à l'issue de la fusion *Rallye-Casino* en 1997. Naouri est épaulé depuis le début des années 2000 par Jean Rubens (Ingénieur des Mines ayant travaillé pour *Exxon* et *Esso* avant de devenir en 2003, directeur marketing *Casino*), Hervé Daudin (ancien élève de l'ENS, agrégé de Physique, docteur en économie. En 1995, il rejoint la direction du Trésor du ministère de l'Economie et des Finances. En 1999, sous le gouvernement Jospin, il intègre le cabinet du ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, en tant que conseiller. En 2002, il rejoint le privé et intègre *Euris*, la holding de Jean-Charles Naouri contrôlant *Rallye* et le groupe *Casino*. L'année suivante, il devient directeur de la stratégie et du plan du groupe stéphanois.), Arnaud Strasser (Ancien élève de l'ENA, diplômé de l'IEP Paris et de HEC, Arnaud Strasser occupe le poste de chef de bureau à la Direction générale des Impôts de 1996 à 2002. L'année suivante, il rejoint le cabinet du ministre de la Famille et de l'Enfance en tant que conseiller en charge des affaires économiques et financières, puis comme directeur de cabinet à partir de 2004. En 2005, il intègre le ministère des PME, comme conseiller spécial puis directeur de cabinet. Arnaud Strasser a rejoint le groupe *Casino* en 2007 en tant que conseiller de Jean-Charles Naouri en charge du développement international.); Du côté de Colony Capital, Sébastien Bazin (diplômé d'une maîtrise en sciences de gestion. Travaille dans des banques d'investissement, dirige l'Immobilière hôtelière spécialisée dans des opérations d'investissement dans l'hôtellerie de prestige avant d'intégrer Colony Capital en 1997, actionnaire de référence de *Carrefour* et du groupe Accor depuis 2007. Bazin est nommé vice-président du conseil d'administration du distributeur en juin 2011) et Nicolas Bazire (ENA, auditeur à la cour des comptes, conseiller référendaire, directeur de cabinet d'Edouard Balladur entre 1993 et

D'autres signes d'intérêts et de réseaux dépassant l'idéologie première du grand commerce illustrent la montée en puissance de la finance et de la globalisation dans la branche, reflets d'un intérêt croissant des marchés pour les grandes firmes commerciales (Filser, 1998 ; Parienté, 1998 ; Lehman, 2004). D'une part, les trajectoires des dirigeants ne sont plus celles de *self made men* accomplis au sein d'une firme de la branche mais celles d'hommes combinant des parcours professionnels en lien avec la finance et les grandes firmes de l'industrie pétrochimique, automobile ou agro-alimentaire, où la logique de performance dépasse celle de métier :

« J'avais une vision stratégique large : communication, finance, j'étais sur tous les sujets (...) j'étais un homme qui pouvait potentiellement diriger les RH dans un contexte très complexe de fusion de deux grands groupes performants qui devaient avancer ensemble (...) Comme les ministres, vous pouvez passer d'un ministère à l'autre, c'est la vision que vous avez qui compte, des experts travaillent avec vous ». #46, J., H., 56 ans, membre du directoire Groupe *Marché*²³⁷.

D'autre part, depuis quelques années leur mobilité entre firmes (recrutement en 2010 chez *Carrefour* de cadres du *top management* provenant de chez *Tesco* (James McCann²³⁸) et *Wal-Mart* (Vicente Trius, ayant quitté l'enseigne en Février 2011) confirme à la fois l'intérêt pour une branche ayant accédé au firmament de l'économie et de la finance et son orientation internationale assumée. En outre, la circulation mondiale du *top management* qui fait directement suite à la disparition des dirigeants historiques est un signe fort de la fin du pouvoir managérial.

Propriété et autorité à nouveau réunis

Pour mieux comprendre cette mutation qui pourrait paraître paradoxale, il est nécessaire de revenir rapidement sur la distinction entre propriété et autorité établie par Dahrendorf dans son analyse des conflits de classe (1972). Opposant à la configuration bipolaire décrite par Marx celle, caractérisant la seconde moitié du XX^{ème} siècle, où la propriété est dissolue et distincte de l'autorité, Dahrendorf invite à penser le conflit non plus de manière antagonique mais entre plusieurs termes. Son approche caractérise une époque marquée par des propriétaires des moyens de production qui ne dirigent plus les entreprises alors devenues sociétés par actions où l'autorité, c'est à dire le contrôle des moyens de production, est détenu par les managers. Cependant, depuis la fin des années 1970, le mouvement semble s'inverser par un mouvement de polarisation entre capital et travail. La

1995, proche de Nicolas Sarkozy depuis 1993 et directeur du *thinktank Fondapol*) illustrent les mutations du capital.

²³⁷ H, l'un des membres du directoire du groupe *Marché* rencontré en 2009 (notamment chargé des Ressources Humaines) a une trajectoire davantage marquée par le contrôle de gestion que par les Ressources Humaines. Diplômé d'une école supérieure de commerce, il travaille d'abord dans l'industrie pétrolière puis dans la distribution. Du contrôle de gestion exercé pendant de longues années, il évolue vers le conseil en communication pour un groupe de distribution, avant de passer aux Ressources Humaines chez *Marché* tout en étant en parallèle Responsable Communication, Juridique, Qualité et Développement Durable. Il y est également membre du Comité Exécutif et du Directoire. Interrogé sur ces transitions, H. ne les juge pas envisageables en début de carrière. Selon lui, l'expertise s'acquiert avec l'expérience.

²³⁸ Parigi G., « James McCann, un anglais à la tête de *Carrefour* », *LSA*, 14 janvier 2010.

financiarisation marque progressivement la restauration de l'empire des propriétaires sur les managers selon trois principes (Lordon, 2003). D'une part, la déréglementation des marchés favorise les mouvements de capitaux. Ensuite, les innovations de produits financiers drainent davantage l'épargne des ménages pour augmenter le volume en circulation sur les marchés d'actions. Enfin, le dernier, et non le moindre, repose sur la part croissante de capital des entreprises déverrouillé, remis en circulation sur les marchés et offrant prise aux sanctions actionnariales. Toute insatisfaction quant à la gestion d'une entreprise se traduit alors par une vente de titres et une baisse du cours de l'action.

L'orthodoxie économique considère la cotation en bourse du capital industriel, y compris de la grande distribution (Baret, Gadrey, Gallouj, 1998), comme répondant aux besoins d'apports en capitaux. Néanmoins, les stratégies de croissance externe marquant les années 1990 semblent avoir davantage motivé la subordination consentie de l'entreprise commerciale à l'actionnariat et la déstabilisation de son capital qui en a résulté. En effet, lorsque la part des actions dans le financement des entreprises non financières était marginale, c'est à dire en moyenne de 7% en France dans les années 1980 pour descendre sous les 3% dans les années 1990 (Lordon, 2003), la financiarisation a motivé la valorisation par regroupements qui a conduit à l'émergence de groupes de distribution internationaux suite à une succession de fusions et d'acquisitions. A l'instar du capital industriel, le capital commercial s'est engouffré dans la conversion boursière alors perçue comme un moyen d'accroître exponentiellement la valeur d'une firme en quelques opérations capables de modifier son périmètre compétitif de l'échelle nationale à l'échelle mondiale. On comprend alors que la dissociation entre autorité et propriété légale qui caractérisait l'ère Fordiste n'est plus. Mais la contradiction n'en est pas pour autant similaire à celle soulignée par Marx au XIX^{ème} siècle. Les actionnaires, nouveaux propriétaires des moyens de production et de l'autorité sont désormais nombreux (même si peu d'entre eux possèdent l'autorité réelle en ayant des représentants siégeant au conseil d'administration), mobiles, et pour la plupart anonymes. Les entreprises cotées en bourse sont directement soumises aux stratégies mises en place par ces derniers. Ces stratégies peuvent viser l'ensemble des moyens jugés nécessaires à la valorisation du cours de l'action. Les autres structures, parmi lesquels les groupements d'indépendants et structures familiales, se calquent sur ces moyens devenant modèles de gestion qu'elles s'approprient en fonction de leurs spécificités structurelles afin de rester compétitives. En parallèle de la financiarisation des groupes de distributions, les groupements d'indépendants connaissent un renforcement du contrôle et de l'autorité centralisé, concentré entre les mains des détenteurs des capitaux. Dans le cas de *Super Indé*, cela se traduit par une ingérence croissante des *associés* dans la gestion des points de vente, rapprochant progressivement l'organisation structurelle de ces firmes de celle des groupes intégrés et aboutissant à une homogénéisation de la gestion des points de vente en matière de marchandise comme de main d'œuvre (Hocquelet, 2005).

Réunion du capital propriété et du capital fonction

Ces transformations globales signent le rapprochement du capital-propriété et du capital-fonction (Marx, 1894). Elles sont synonymes de plus fortes répercussions sur la sphère productive. Selon Isaac Joshua (2006), la financiarisation progressive de l'économie permet l'accès à la *fontaine enchantée* en s'acquittant d'un droit d'entrée. Le capital-propriété et le capital-fonction forment un capital regardant respectivement du côté de la finance et de la production suivant deux circuits distincts : A-A' et A-M-A'. Le premier traduit la forme la plus pure et idéale du capital directement porteur d'intérêt lorsque le second exprime la nécessité de passer par la production pour arriver à A', capital d'arrivée supérieur à A. Pour tendre vers le premier, le capital-propriété et le capital-fonction doivent s'unir et faire avec M, le détour productif nécessaire à l'extraction de la plus value. Il s'agit d'un détour long, risqué et qui implique un effort permanent. Rompant avec le pacte social Fordiste, le nouveau pouvoir actionnarial souhaite aujourd'hui s'extraire des contingences de la production pour n'en retenir que le résultat, ramenant l'entreprise à son idéal, la mise en valeur de la valeur (Joshua, 2006). Pour ce faire, le mythe de la création de valeur actionnariale s'appuie sur le marché en tant qu'instance de légitimation (Orléan, 1999) et fait de la spéculation, c'est à dire d'un pari sur les dividendes futurs, une richesse immédiate. Avec une liquidité financière élevée, le pouvoir spéculatif atteint directement l'entreprise dans ses choix d'investissements. La gestion des portefeuilles par les investisseurs se substitue à la diversification des entreprises auxquelles est expressément suggéré de se recentrer sur leur cœur de métier, voire de subdiviser leurs activités en différentes valeurs boursières²³⁹. Ces transformations sont autant de manifestations de la primauté de la finance sur la logique industrielle dans un régime considérant la liquidité comme principe absolu (Plihon, 2002).

La « Corporate Gouvernance » ou la finance traduite en stratégie

Dans cette ère du capitalisme patrimonial²⁴⁰ (Aglietta, 1997), l'économie d'entreprise s'aligne sur les intérêts des actionnaires, se distinguant du capitalisme fordiste en accordant au droit de propriété des titres financiers un caractère fondamental (Orléan, 1999). Malgré un développement de l'actionnariat salarié²⁴¹, l'influence provient davantage des investisseurs institutionnels (Morin, Rigamonti, 2002) dans la gouvernance des entreprises selon la variable du profit par action. Colletis, dans une analyse de l'évolution du rapport salarial au regard de la finance et de la globalisation, rappelle une définition répandue de la gouvernance. Cette

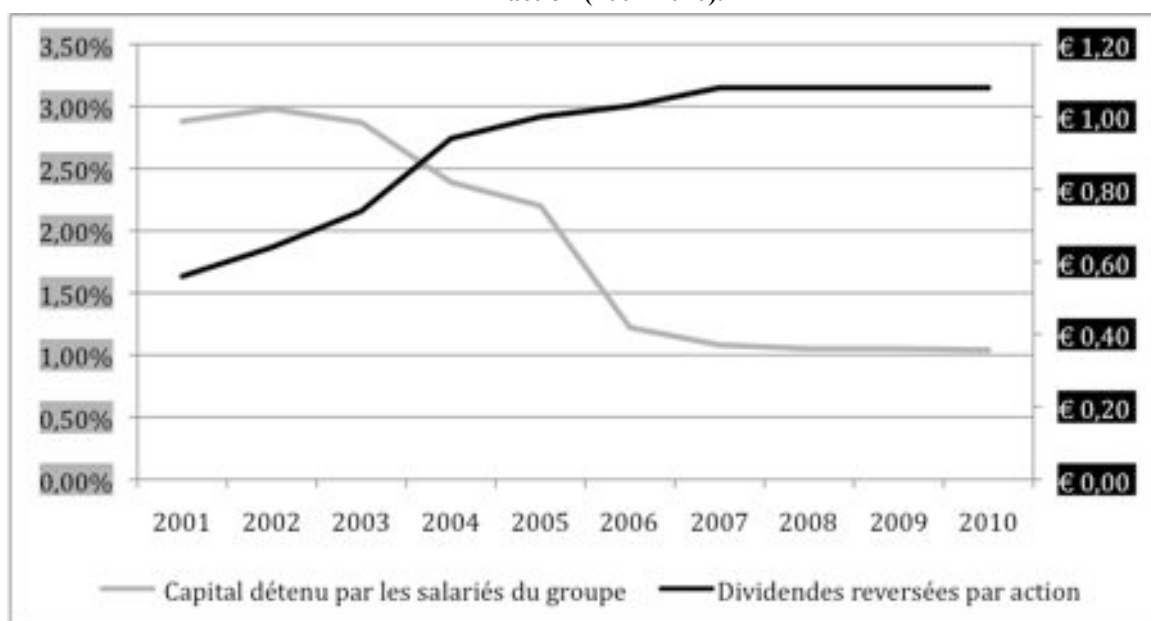
²³⁹ C'est le cas de *Carrefour*, où les rumeurs début 2011 d'une scission des actifs en trois sociétés : *Carrefour*, *Dia* (discount) et *Carrefour Property* (actifs immobiliers) se sont en partie confirmées lors de l'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires du 21 juin 2011. Le pouvoir accru de B. Arnault n'y serait pas étranger, l'action du groupe ayant chuté depuis 2007 de 53 euros à 28 euros avant de se stabiliser à 34 euros (et de rechuter mi juin 2011 sous les 27 euros pour finir autour des 16 euros avec la cession de *Dia* –ex ED– côté à 3,2 euros à la Bourse de Madrid).

²⁴⁰ Nous reprenons ici la notion développée par Michel Aglietta insistant sur le rôle joué par le développement de l'actionnariat salarié et sur l'importance croissante des investisseurs institutionnels dans la gouvernance des entreprises.

²⁴¹ Aucun représentant des salariés actionnaires n'est convié aux conseils d'administration appuyant la thèse soutenue par Gauron selon laquelle les salariés ne sont que de simples déposants et non des co-actionnaires (2000).

dernière porte sur les « moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de l'entreprise peuvent s'assurer de la rentabilité de leur investissement » (Schleifer, Vischny, 1997 in Colletis, 2003). Cette définition rejoint celle de la *Corporate Gouvernance* (Lordon, 2000, 2003) répondant à la persévérance du capitalisme dans son essence, l'accumulation par la croissance et la puissance, véritable *conatus*²⁴², désir de puissance du capital (Lordon, 2002). Cette *Corporate Gouvernance* consiste en un ensemble de dispositifs et de pratiques visant à faire pénétrer dans l'entreprise les logiques financières (tableaux 15 et 16).

Tableau 15. Évolution du taux de capital détenu par les salariés du groupe Carrefour et du dividende par action (2001-2010).



Source : rapports financiers Groupe Carrefour, (2002-2011)

Tableau 16. Évolution du montant des dividendes reversées aux actionnaires du groupe Carrefour (en millions d'euros) et part du dividende dans le bénéfice par action (2001-2010)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Montant des dividendes reversées aux actionnaires (en millions d'euros)	398	458	530	663	705	726	745	760	761
Dividendes reversées par action	0,56 €	0,64 €	0,74 €	0,94 €	1,00 €	1,03 €	1,08 €	1,08 €	1,08 €
Bénéfice par action	2,20 €	2,35 €	2,40 €	2,49 €	2,57 €	2,63 €	2,67 €	1,86 €	0,56 €
Part du dividende dans le bénéfice	25,40%	27,20%	30,80%	37,70%	38,90%	39,20%	40,40%	58%	193%

Source : rapports financiers Groupe Carrefour, (2002-2011).

La fusion entre Promodès et Carrefour en 1999, officiellement pour « gagner la bataille mondiale du commerce » selon Daniel Bernard, son PDG de l'époque, en est un exemple. Dès les années 1990, les deux firmes sont liées à leurs actionnaires par la *Corporate*

²⁴² Baruch Spinoza parle également d' « essence de l'être » (1994).

Gouvernance. Ce système de gestion des entreprises a pour objectif affiché de redonner le pouvoir aux actionnaires vis-à-vis des conseils d'administration et des dirigeants salariés. L'idée, liée au contexte de globalisation, serait ainsi d'éviter les dérives par une meilleure répartition des pouvoirs au sein de la société, par un meilleur équilibre entre les instances de direction, les instances de contrôle et les actionnaires ou sociétaires. Cela passe par la nomination d'administrateurs indépendants susceptibles de souscrire aux intérêts des actionnaires en s'opposant aux orientations de la direction par la constitution de comités internes au conseil d'administration aboutissant à un rapport de force favorable ou un meilleur contrôle du point de vue actionnarial. Une approche complémentaire consiste à sensibiliser les dirigeants aux intérêts financiers à travers des formules de rémunération incluant des *stocks options* et *golden parachutes*²⁴³. Certains enthousiastes comme Alain Fernandez, « consultant de la performance » insistent sur la bonne volonté de la démarche prétendant que : « malgré la quête absolue de la rentabilité, le fameux *ROE*²⁴⁴ (Retour sur fonds propres) à 15 %, ces nouveaux pouvoirs seraient moins tentés de saborder le vaisseau qu'une équipe d'exécutifs peu scrupuleux attirés par le pot de confiture » (1998). Cependant, ces dernières années, face à la volatilité de l'actionnariat, à la baisse progressive des parts des entreprises de distribution détenues par les fondateurs historiques des groupements et à l'arrivée d'actionnaires majoritaires sans lien avec le commerce²⁴⁵, l'orientation stratégique comme la nature des transformations au sein des points de vente conduisent la sphère productive vers davantage d'incertitudes.

Des frontières toujours plus poreuses

En contrepartie, l'accélération de ces transformations à travers la *Corporate Gouvernance* est favorisée par l'influence grandissante de l'actionnariat et de son positionnement au sommet de la pyramide hiérarchique²⁴⁶. Nous retrouvons ici ce que Lordon qualifie de dispositif osmotique. En effet, la frontière entre les marchés et l'entreprise devient poreuse, favorisant l'influence de l'extérieur sur l'intérieur ce qui semble problématique pour l'entreprise lorsque « la finance de marché est incapable de stabiliser une vision du monde plus de dix-huit mois d'affilée » (2003, p.77). L'influence de la spéculation sur le commerce s'illustre notamment ces dernières années par le développement de filières chargées de la

²⁴³ 130 000 stock options et 160 000 actions complètent la rémunération « lasagne » de Lars Olofsson, directeur général du groupe *Carrefour* entre 2009 et 2012. Quelques années auparavant, Daniel Bernard, quittant le groupe devait bénéficier d'une retraite chapeau s'élevant à 29 millions d'euros, une retraite annulée depuis par le groupe.

²⁴⁴ Le ROE (*Return On Equity*) est un taux de rentabilité consistant au rapport entre profit et capitaux apportés par les actionnaires.

²⁴⁵ Notamment le groupe Arnault, détenant près de 10% du capital avec le groupe de fonds d'investissement privés *Colony Capital* depuis 2007. Depuis janvier 2011, ils possèdent 20% des droits de vote et 14% du capital en réunissant une partie de leur participation Blue Capital), assez pour avoir deux sièges au conseil d'administration du groupe *Carrefour*.

²⁴⁶ En effet, si l'idée d'une transition d'un fonctionnement pyramidal au réseau est répandue, il est difficile ici d'entrevoir un aplanissement hiérarchique quant à la répartition du pouvoir exécutif et du pilotage stratégique dans le groupe et dans chaque Business Unit.

valorisation immobilière²⁴⁷, activité particulièrement rentable et présentant peu de risques. Attirées par les opportunités de toutes sortes, les dirigeants des grandes enseignes opèrent des choix de valorisation s'écartant du commerce pour s'orienter vers la gestion du foncier, quitte à ce que cette dernière activité entre en concurrence avec la première. En effet, la valorisation de l'activité foncière passe par la maximisation du rendement et/ou la location du parc immobilier. Dans une période de stagnation de la consommation, difficile de répondre à ces exigences sans augmenter les prix et opérer des restructurations en magasin face aux loyers exigés. De plus, l'exemple du Groupe *Carrefour* illustre les conséquences directes de ce pilotage. Il a connu depuis le début des années 2000 quatre directeurs généraux et/ou présidents de directoire, changeant par deux fois de mode de direction²⁴⁸. Difficile de parler de nouveau mode de régulation lorsque le capitalisme est désormais intrinsèquement instable car davantage soumis aux signaux financiers et caractérisé par une volatilité accrue (Colletis, 2003) et une vision à court terme. Là encore, les groupements indépendants ne sont pas en reste. Les transformations des structures prennent la forme d'une ingérence hiérarchique et commerciale croissante entre direction nationale (associés), régionale et simples patrons de points de vente (adhérents) non sans faire émerger de tensions²⁴⁹. Au delà de l'instabilité croissante des directions opérationnelles, et ce quelle que soit la structure, les firmes de la distribution reportent cette instabilité sur leurs principales unités productives : les magasins.

²⁴⁷ *Immochan* (1976), *Mercialys* (Casino, 2005), *Carrefour Property* (2004), *Immo Mousquetaires* (2009), *Cora Expansion* (2008) et *ImmoU* (2011).

²⁴⁸ D'une part, la constitution d'un directoire dont les cinq à six membres occupent une fonction de contrôle précise – en parallèle d'un conseil de surveillance, composé d'une douzaine de membres, où sont représentés les actionnaires majoritaires. D'autre part, fin 2008, le groupe est revenu –comme ce fut le cas jusqu'en 2002- vers un mode de fonctionnement reposant sur un conseil d'administration auquel rend directement des comptes le Directeur Général chargé de diriger le comité exécutif. Ce retour donne au Conseil d'Administration et aux actionnaires un pouvoir de décision plus fort et, comme le précise la direction, une capacité à réagir plus rapidement.

²⁴⁹ « La menace de départ de plusieurs adhérents patrons d'hypers, mécontents de la politique menée par les Mousquetaires (politique de prix décrochée par rapport à la concurrence, offre trop restreinte), semble, en effet, prendre corps ». *LSA*, 26 Août 2010. « Près de deux tiers des Mousquetaires du Nord de la France auraient démissionné (44 sur 68) de la SCM pour marquer leur désaccord avec le refus de valider l'élection de leur représentant régional à l'instance politique du groupement. (...) Selon nos informations, ce dernier aurait pourtant été élu à la majorité dès le premier tour, puis confirmé une nouvelle fois par les Associés de la région. Mais, aux dires des frondeurs, la SCM considérerait qu'il n'est pas éligible au prétexte qu'il n'aurait pas été associé pendant une période de 15 années consécutives. » Parigi J., « la fronde gronde chez les Mousquetaires du Nord », *LSA*, 9 juin 2011.

2. DU RISQUE FINANCIER AU RISQUE ENTREPRENEURIAL

Comment et pourquoi le risque financier se répercute sur la sphère productive et sur le travail ? Y'a-t-il des différences selon les structures et les formats d'enseignes en matière de cadre de la régulation du travail ?

La logique financière de maximisation de la rentabilité à risque limité aboutit à une homogénéisation des structures et des modes de gestion des firmes et enseignes de distribution. La concentration des pouvoirs se manifeste quelle que soit le type de structure et de format de vente où le risque financier est reporté sur l'entrepreneur de manière différenciée avant que ce dernier ne le reporte à son tour sur la main d'œuvre par une exigence accrue de réactivité elle aussi différenciée, avec pour principes fondamentaux l'optimisation du temps de travail et une gestion de la main d'œuvre à effectif restreint (Durand, 2004). L'une des dimensions majeures des restructurations productives (accentuée au sein de certaines firmes à la fois par une structure intégrée et un mode de fonctionnement basé sur la *Corporate Governance*) repose sur la soudaineté et la relative opacité des décisions opérées par la direction opérationnelles sous l'influence de la sphère financière (Comité Exécutif étroitement supervisé par le Conseil d'Administration) (Coutrot, 1998). Les petits porteurs ne manquent d'ailleurs pas de le faire savoir lors des assemblées générales des actionnaires, dénonçant les connivences et inimitiés entre certains membres de la direction du groupe, selon eux contraires à sa pérennité. Touchant directement la sphère productive, de nombreuses décisions, en premier lieu financières, sont susceptibles d'avoir une influence sur l'organisation du travail et la gestion de la main d'œuvre en magasin. Dans une telle configuration, la sphère salariale constitue l'espace d'ajustement de toutes les tensions et de défaussement de tous les risques de natures variées qui n'ont pu être accommodés dans les sphères financière et stratégique. Qu'il s'agisse de la nomination d'un nouveau dirigeant, de l'implantation de nouveaux magasins, du retrait de certains pays, de la suppression d'activités au sein des sièges et magasins ou encore de stratégies commerciales, ces dernières années ont donné lieu à la multiplication des décisions qui lorsqu'elles ne demeurent pas méconnues des salariés, leur sont peu compréhensibles. Plus qu'une hiérarchie de dominations se reportant en cascade (Lordon, 2002), les risques liés à l'exploitation connaissent une accentuation qui se traduit par une exigence accrue de réactivité de la sphère opérationnelle. Or, si les propriétaires ont restauré leur pouvoir sur les managers, ces derniers reçoivent des ordres sans savoir comment parvenir à la création de valeur. Au-delà des restructurations productives désormais permanentes (*downsizing*, *reengineering*), sont mises en place des politiques de gestion des ressources humaines obéissant aux logiques qui guident le capitalisme financier et rejoignent en parallèle l'élan du capitalisme commercial amorcé depuis sa première révolution. La restauration d'une sphère accaparant la propriété et l'autorité sous l'égide de la finance conduit au développement de stratégies explicites d'extraction de la plus value comme fin en soi. En découle une forte homogénéisation institutionnelle des points de vente, qu'il s'agisse de politique commerciale, d'organisation du travail, comme de gestion de la main d'œuvre.

Avant de nous attacher à cette dimension, la prise en compte des modes de mise en œuvre de ce report du risque nous semble essentielle pour rendre compte des influences structurelles sur les rapports socio-productifs en magasin au regard de leurs spécificités en matière de format et de structure. Comprendre les cadres de régulation du travail est l'une des conditions nécessaires à la compréhension du rapport au travail d'une main d'œuvre particulièrement hétérogène travaillant dans des structures non moins disparates.

2.1. Effets institutionnels, échelles et structure

Quel rôle jouent la structure et la taille des enseignes sur la régulation salariale au sein des GSA ? Comment se manifeste l'influence financière en fonction de cette dernière ? Nous verrons dans cette partie comment la structure influence le cadre de régulation au sein et au delà des grandes surfaces. Différents leviers s'offrent ainsi aux distributeurs pour opérer les mutations exigées par les propriétaires des moyens de production en fonction de la structure des firmes, des leviers organisationnels aux conventions et statuts collectifs.

Régulation et rapport à la législation : effets d'échelle ?

Nous l'avons vu au cours du chapitre précédent, l'étude des conditions sociales et économiques de développement et d'appropriation de la législation permet d'en révéler les enjeux pour les acteurs du secteur et d'en comprendre les effets pervers. Si l'on se focalise sur la législation du travail et de l'emploi, cette affirmation ne se dément pas. En dépit d'une certaine avarice des firmes de la branche en matière de données sociales (que l'on peut notamment attribuer à la forte concurrence comme à l'importance acquise par l'image et la communication ces dernières années), l'étude du groupe *Marché*, comptant parmi les grandes structures intégrées de la distribution, nous a permis de recueillir une série de bilans sociaux nationaux relativement complets, mais aussi de réaliser des entretiens et observations participantes qui nous conduisent à distinguer différents axes de comparaison. Deux d'entre eux retiennent particulièrement notre attention. En dépit de grandes similitudes dans la branche en matière de rapports sociaux, la taille et la structure de l'entreprise exercent une grande influence sur les modes de régulation sociale au sein des points de vente.

La taille constitue un point majeur pour une raison principale. Le seuil légal de 50 salariés rend à la fois obligatoire l'organisation d'élections de délégués du personnel et possible celle de délégués syndicaux. Ce seuil marque un véritable fossé entre deux mondes de la distribution : l'un marqué par la représentation du personnel et l'autre qui en est dépourvue au niveau local. Une seconde séparation marque la frontière entre les supermarchés et maxi discount, celle des 11 salariés, seuil à partir duquel l'organisation d'élections d'un délégué du personnel est obligatoire. Ainsi on observe une polarisation de la branche. D'un côté, les magasins indépendants au format supermarché et hard discount, qu'ils soient intégrés ou franchisés sont formellement régis par les conventions collectives de branches. Leur effectif moyen est respectivement de 29 et de 9 salariés. Ils appartiennent généralement aux suiveurs

en matière législative. Peu de moyens sont en effet consacrés à la communication sociale et salariale.

« Il n'y a pas vraiment de relations sociales dans le monde des franchisés. C'est très souvent une gestion paternaliste. Il n'y a pas beaucoup de place pour les syndicats, quand il y'en a ils restent pas longtemps ». #57, M., 35 ans, Directrice des relations sociales, Groupe Marché (ex directrice de magasin Super Inté).

La gestion quotidienne de la main d'œuvre est, jusque dans sa mobilisation, laissée aux directeurs de magasins, qu'ils soient propriétaires ou salariés. Dans le cas des supermarchés indépendants, le patron de point de vente est, au-delà des impératifs stratégiques et de gestion, le principal détenteur de l'autorité au sens où lui ont été remis un budget à respecter et des ratios à atteindre, non des moyens et méthodes à appliquer. La responsabilité (essentiellement sanitaire, comme en cas de conflit social médiatisé) est reportée sur le propriétaire malgré une centralisation stratégique croissante et des impératifs rapprochant ces structures des magasins intégrés. Chez les discounteurs, le directeur de magasin est salarié, non pas cadre mais généralement agent de maîtrise avec un contrat de 42 heures hebdomadaires tout au plus. Ce dernier est sous tutelle de son chef, de réseau ou de secteur suivant l'enseigne, gérant un *portefeuille* d'une dizaine de magasins réunis sur une même zone géographique. Dans les deux cas, un premier cadre de régulation autonome est défini par celui qui s'inscrit en haut de la pyramide productive: patron de point de vente ou chef de réseau ajustant l'activité à l'échelle locale en fonction et parfois en opposition aux directions centralisées²⁵⁰. Avec le développement oligopolistique du capitalisme commercial, les frontières se sont peu à peu éloignées du point de vente. Décentré du système de distribution, le magasin se retrouve depuis un peu plus d'une décennie relégué au rang de centre de profit (section 2). Dans ce contexte, l'absence de salarié délégué à l'observation du respect des lois définies par la convention de branche, dans un secteur recrutant principalement à des postes non qualifiés (représentant une probabilité accrue de méconnaissance du droit du travail), abouti à une latitude particulièrement importante de ses fonctions quant à l'exercice du pouvoir. Malgré un alignement de ces enseignes sur des conventions collectives de branche leur laissant une grande liberté en matière d'emploi, les dérives s'avèrent régulières et l'on retrouve fréquemment une gestion des points de vente marquée par des figures autoritaires, violentes, exerçant parfois avec des règles arbitraire et avec ruse, toutes enseignes et formats confondues (Ch.6 et 7). Non définies formellement, elles sont l'effet émergeant de l'influence indirecte des propriétaires des moyens de production sur le travail par le biais d'une hiérarchie obnubilée par des ratios considérant les frais de personnel en fonction du chiffre d'affaires. La régulation effective y est davantage guidée par des facteurs locaux tout en répondant à des impératifs de plus en plus globaux.

²⁵⁰ Il ne s'agit pas d'une régulation autonome au sens défini par Reynaud (1988) dans la mesure où ce ne sont pas les salariés mais les dirigeants, propriétaires de magasins qui opèrent de telles formes de régulation susceptibles de former un ensemble de règles de contrôle elles mêmes influencées par les injonctions institutionnelles pour les salariés des magasins.

A contrario, les grands supermarchés et hypermarchés, dont l'effectif dépasse les 50 salariés bénéficient d'une législation plus favorable aux salariés. La présence obligatoire de délégués du personnel, des délégués syndicaux, la réunion régulière de comités d'entreprise et de Comité d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT) constituent autant de possibilités locales de revendications (visant l'amélioration des conditions de travail par la légifération) mais surtout de réclamations (visant l'application des règles existantes) tout en constituant une mémoire précieuse de l'entreprise consultable par l'ensemble des acteurs. Lorsqu'ils font partie d'une structure intégrée, des négociations internes au groupe sont mises en place. Les conventions de branche constituent une base minimale. En effet, les conventions collectives de ces groupes intégrés s'avèrent plus favorables que celle de la branche : négociations annuelles (NAO), comités de groupe nationaux, comités d'information et de concertation européens (C.I.C.E), commissions de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) sont censés permettre aux salariés d'avoir un accès à l'information stratégique et de participer aux négociations, malgré leur caractère partiel et partial (Ch.4). La régulation de contrôle se définit au niveau national (au niveau de la branche, des groupes, et de la Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution [FCD]). Cependant, à l'instar des petits formats, la régulation factuelle est fortement tributaire des impératifs attribués à l'encadrement opérationnel. Tout en étant soumis à des impératifs de rentabilité accrue, les directeurs de magasin, chefs de secteurs et managers sont, dans ces structures, les principaux acteurs de la régulation sociale au sein de leurs équipes de travail (Ch.6 et 7).

Ainsi, si l'influence de la propriété des moyens de production est plus directe et explicite dans ces magasins, elle y est le plus souvent désincarnée. L'envergure internationale des firmes de la distribution, les structures intégrées en tête, s'illustre depuis une décennie par une *communication corporate* mais aussi par un déploiement de dispositifs matériels et communicationnels censés faire le lien entre les différentes sphères de l'entreprise (Ch.5). Le mouvement de rationalisation des points de vente, largement partagé par l'ensemble des enseignes de la distribution, touche, après la dimension commerciale, la gestion des ressources humaines par une séparation similaire entre conception et production, siège et point de vente en s'attachant de manière croissante à la communication et au marketing.

Négociations de branche et de groupes

Les cas de Casino et *Carrefour*, plus récemment rejoints par *Auchan* illustrent ce mouvement de manière éloquente. Par leurs structures centralisées, ces firmes figurent aujourd'hui parmi les plus visibles politico-médiatiquement (Ch.4). Et s'il est possible dans un groupement d'indépendants de rejeter la responsabilité sur l'un des adhérents en cas de dysfonctionnement local, les groupes intégrés doivent davantage assurer une communication institutionnelle quant aux mutations et incidents. Si la visibilité de ces structures peut jouer à leur désavantage, l'intégration d'un parc généralement composé de grands magasins permet de réaliser des économies d'échelles conséquentes. Les « mégafusions » (Bouchoucha, Berry,

Bébéar, Chassang, 2001) qui surviennent au tournant du XX^{ème} siècle²⁵¹ entraînent de nouvelles négociations dont l'objet essentiel est un alignement des conventions collectives justifié par le principe d'homogénéisation des conventions collectives entre les enseignes. Le paysage salarial de la branche connaît alors un bouleversement. Si, à la fin des années 1970, la reconnaissance institutionnelle des emplois atypiques n'a eu qu'un effet relatif dans un secteur structurellement marqué par la flexibilité de l'emploi²⁵² (Beau, 2004), l'influence grandissante des impératifs financiers sur une branche dont l'âge d'or s'achève conduit à la contractualisation de nouvelles formes de flexibilité du travail. Exposé à un risque croissant prenant la forme d'objectifs toujours plus difficiles à atteindre, le niveau entrepreneurial répercute ce dernier sur la main d'œuvre en suscitant une plus grande réactivité des salariés. Ce report passe par un certain nombre de transformations portant sur la qualification et les effectifs nécessaires et se joue, pour les firmes intégrées, dans la sphère intermédiaire de négociation entre représentants de la direction et des salariés (Ch.4). Ainsi, les directions des Ressources Humaines et des Relations Sociales vont parvenir à obtenir l'aval d'une majorité de syndicats pour faire appliquer ces nouvelles conventions. La contractualisation (c'est à dire l'inscription explicite dans le cadre d'accords conventionnels) d'une flexibilité du travail et de l'emploi encore accrues repose sur deux des principaux facteurs intervenant dans le temps de travail : la structure des horaires (sur la semaine et l'année, prenant en compte les pauses et les coupures) et le degré de variabilité et de prévisibilité de l'activité (Baret et al., 1998). Les nécessités conjointes de disponibilité temporelle et de réduction des frais de personnel conduisent à établir de nouvelles conventions présentées sur le mode de l'échange dit « gagnant-gagnant ». L'accord du 31 mars 1999 au sein des Hypermarchés *Carrefour*, est signé en échange de la promesse d'une création de 1000 emplois équivalents temps plein en 1 an, l'embauche de 250 personnes handicapées sur 3 ans ainsi qu'une revalorisation et une « meilleure utilisation » du temps partiel au delà de 25 heures pour les salariés à temps partiel (dépendant du régime général de la sécurité sociale). Enfin, la réduction de la durée hebdomadaire de travail à 35 heures est complétée par une semaine de repos annuelle complémentaire.

Les représentants de la direction et des salariés parviennent à un accord autour de quatre principales mesures. D'une part, en contrepartie de la réduction du temps de travail est mise en place la modulation annuelle sur la base hebdomadaire de plus ou moins 6 heures renégociée depuis à plus ou moins 3 heures. Les salariés peuvent travailler de 29 heures à 41 heures hebdomadaires durant six semaines consécutives sans retenue de salaire ni heures supplémentaires rémunérées avec un délai de prévenance d'une semaine et un compteur annuel permet d'éviter des différentiels importants, positifs ou négatifs au regard du nombre d'heures de travail de référence. D'autre part, le mode d'élaboration des horaires en îlots déjà appliqué dans de nombreux magasins devient contractuel et systématique. Les caissières

²⁵¹ Voir tableau 6 en annexes.

²⁵² En 2010, dans les hypermarchés, près du tiers des emplois sont à temps partiel (29%) (Source : Observatoire Prospectif du Commerce). Plus le format est réduit et plus ces chiffres augmentent atteignant près de 70% de temps partiels dans le hard discount. Dans les deux cas, moins de 10 % des contrats sont des CDD

déterminent principalement leurs horaires entre elles, selon les prévisions réalisées par un logiciel (calculant quart d'heure par quart d'heure l'affluence de clientèle). Les arrangements auparavant tacites deviennent institutionnels. Ensuite, les primes de présence et d'ancienneté sont gelées pour les salariés déjà embauchés et disparaissent pour les nouveaux entrants. Enfin, de nouveaux statuts collectifs (classifications et grilles de salaires) sont mis en place pour les salariés du groupe. Ces statuts sont censés apporter plus de solidarité entre employés mais aussi répondre aux aspirations personnelles et aux impératifs de compétitivité du groupe. Concrètement, ils vont déboucher sur une homogénéisation progressive des salaires (Tableau 17), s'alignant sur les fonctions situées en bas de l'échelle de la branche.

Tableau 17. Évolution du salaire annuel brut d'embauche pour quelques fonctions. Grandes surfaces à prédominance alimentaire (2005-2007).

Salaires annuels bruts d'embauche	2005	2006	2007
Hôte(sse)s de caisse	de 13600 à 17500	de 15000 à 18000	de 16000 à 18000
Vendeurs produits frais	de 13600 à 18000	de 15000 à 18000	de 16000 à 18000
Employés commercial	de 13600 à 18000	de 15000 à 18000	de 16000 à 18000
Réceptionnaires	de 13600 à 20000	de 15000 à 20000	de 16000 à 18000
Vendeurs techniques	de 15000 à 18000	de 15000 à 18500	de 16000 à 18000
Ouvriers de transformation/fabrication	de 15000 à 21000	de 15000 à 21000	de 16000 à 18500
Managers de rayon	de 16000 à 28000	de 16000 à 29000	de 17000 à 29000

Source : Observatoire Prospectif du Commerce, 2007-2009.

Modulation du temps de travail

Supposée traduire une évolution des métiers et des compétences, ce nouvel accord touche directement l'organisation par une orientation visant la mise en tension contractuelle du temps de travail. En parallèle, une première observation révèle qu'à travers ces mutations, les entreprises de la distribution libèrent du temps de travail salarié au-delà même des obligations légales. On peut dès lors s'interroger sur le souhait de salariés exerçant un emploi non qualifié, dont la rémunération globale est située « *au dessus de la convention collective de branche* »²⁵³ mais guère éloignée, d'opter pour davantage de temps libre plutôt que d'heures supplémentaires, désormais abolies, pour améliorer leur niveau de vie. Autrement dit, l'*homo operans* (Grossin, 1967) est-il en quête de temps libre à tout prix? Tout porte à le croire si l'on se fie aux dispositions similaires prises dans le cas des hypermarchés Casino qui ont fait

²⁵³ Comme aiment à le rappeler les représentants de la direction du groupe *Marché* lors des réunions d'information et de consultation (Ch.3), les conventions collectives des hypermarchés intégrés font du format « le haut du panier » en matière de rémunération globale bien que les écarts internes comme inter-enseignes soient faibles et se resserrent (voir Partie 2).

l'objet de plusieurs accords. Un premier portait sur la revalorisation du temps partiel de 22h à 26h hebdomadaires avec en contrepartie une modulation du temps de travail de plus ou moins 4 heures par semaine (accord du 5/01/1998). Un second, l'accord « ombrelle » du 17 juin 1999 étend la modulation aux employés à plein temps, avec une particularité non négligeable. La symétrie de la modulation présente chez *Carrefour* laisse place à une possibilité de modulation hebdomadaire avec une limite basse de 28 heures et une limite haute de 39 heures, (soit +4/-7). Cette modulation dissymétrique reflète la volonté de la direction de flexibiliser les horaires en tendant vers une sous-utilisation des contrats à plein temps. Le temps libre supplémentaire²⁵⁴ à l'instar du temps de travail additionnel²⁵⁵ apparaît comme la contre partie d'une plus grande instabilité dans la planification horaire, la répartition fonctionnelle, spatiale et par répercussion sur le temps hors travail (Seys, 1975). D'abord réservée aux temps partiels qui travaillent principalement en caisses (Maruani, Nicole-Drancourt, 1989 ; Maruani, 1996 ; Appay, 1999, 2005), l'exigence (contrainte) de la disponibilité discontinue, fragmentée, mais permanente touche désormais l'ensemble des employés.

Dans un mouvement inverse, le travail en équipe, auparavant propre aux salariés travaillant dans les allées des magasins, se retrouve appliqué à l'organisation du temps de travail des caissières. En effet, dans les établissements où la main d'œuvre est nombreuse et la division du travail développée, la réduction du temps de travail s'appuie amplement sur une organisation du travail en équipes (Seys, 1975; Pépin, Tonneau, 1979) : autrement dit, plus la première se développe et plus la seconde est nécessaire et se complexifie pour répondre aux impératifs productifs. Par exemple, l'organisation en îlot permet à la hiérarchie de se délester de l'assignation des horaires lorsque la diffusion des caisses en îlot (Ferrerias, 2006), c'est à dire configurées en binôme dos à dos permet de délester la hiérarchie d'une partie des interventions quotidiennes auprès des hôtesse. Ainsi, depuis 1991 au sein des hypermarchés du groupe *Marché*, des logiciels de gestion d'horaires (*Gesthor*, *Planexa*) se chargent de déterminer le nombre de caisses à ouvrir quart d'heure par quart d'heure en se basant sur les informations transmises par l'ECR. La Responsable de caisse édite un plan hebdomadaire, subdivisé en fonction du nombre d'îlots. Chaque îlot possède un tableau magnétique ou un écran où chaque caissière inscrit les horaires désirés sur une feuille de souhait, semaine par semaine (jusqu'à 3 semaines à l'avance), la convention collective rappelant qu'il « est accordé au salarié concerné un forfait de 5 minutes pour chaque semaine au cours de laquelle il a effectivement travaillé (en contrepartie de la mise en place et de l'organisation des îlots)²⁵⁶ ». Par l'imposition de relations d'arrangements et l'implémentation d'outils socio-techniques (à la fois outils de travail et contribuant aux mutations de l'organisation du travail), cette organisation permet en théorie de polir la dimension hiérarchique et contraignante de l'amplitude et de la variabilité accrue des horaires.

²⁵⁴ Prenant la forme de comptes épargne temps : congés et réduction du temps de travail.

²⁵⁵ Complémentaire dans le cas des salariés à temps partiel, les heures supplémentaires disparaissant avec la modulation.

²⁵⁶ Convention Collective d'Entreprise *Hyper Inté* réactualisée en juillet 2010, p.266.

2.2 Homogénéisation de la gestion de la main d'œuvre

L'entrecroisement des spécificités structurelles de chaque enseigne aboutit à une homogénéisation de la gestion des magasins et de leur main d'œuvre. Quels en sont les principes ?

Structures d'encadrement de la production

Les mutations à l'échelle institutionnelle et locale nous permettent de mettre en lumière une homogénéisation des conditions de travail et d'emploi dans l'ensemble de la branche. Cette homogénéisation se confirme par la modification des grilles statutaires introduites par ce même accord de 1999. Les taux horaires bruts des niveaux I à V sont compris dans un intervalle séparé de 2,50 euros pour des salaires nets à temps plein ayant récemment atteint 1400 euros mensuels pour les niveaux V et 1150 euros pour les niveaux I tout en ayant tendance à s'indexer sur un salaire minimum apparaissant comme horizon indépassable pour une partie grandissante des employés du tertiaire, permettant de s'exonérer des cotisations sociales patronales et de la qualification deux dimensions historiquement constitutives du salaire (Castel, 2012). Les transformations des conventions liées à l'encadrement opérationnel, du stagiaire manager au directeur de magasin (niveaux VI à IX), suivent une trajectoire similaire.

« Quand la centralisation est arrivée, on a commencé à se dire qu'on n'étaient plus motivés par notre boulot. Après on a attaqué les salaires « on n'a plus de gens compétents donc on baisse les salaires (...) Depuis 6-7 ans, je ne signe plus les accords. Auparavant, les cadres bénéficiaient de trois formes de rémunération : -Les primes « n-1 » allant de 0 à 5 mois de salaire, des échelons de 1 à 18, et une augmentation du pouvoir d'achat. Aujourd'hui la seconde a disparu, la première est tombée à 2,7 mois mais la moyenne est à moins d'un mois (0,9) et quand l'augmentation du salaire est de 1,5% pour les employés, nous sommes plus proches de 0,5%. Lorsque l'on perd une prime, on n'en a pas d'autre car la plupart sont liées. (...) mais il nous reste heureusement une chose importante. *Carrefour* n'a pas inventé la machine à manager ». #67. G., H, 50 ans, délégué syndical national, manager de rayon, hypermarché intégré, 06

Profitant de la centralisation des négociations, les directions remettent en question le statut et la rémunération de l'encadrement dont les activités liées à la gestion des marchandises s'amenuisent face à l'automatisation progressive de la gestion des commandes et à la centralisation des achats. Encore une fois, le salaire est revu à la baisse comme les primes dont certaines sont supprimées, contribuant à la tendance à l'aplanissement hiérarchique. D'autre part certains paramètres, dont la direction ne souhaite pas communiquer les modes de calcul aux vendeurs, varient d'un établissement à l'autre. Si la rationalisation qui semble guider l'ensemble des mutations se pare d'un voile d'opacité, l'homogénéisation des salaires touche l'ensemble des fonctions du magasin. Le salaire reste la partie la plus visible de ces mutations. Son évolution est révélatrice d'un rapprochement des faisceaux d'activité (Strauss, 1991) auparavant propres à chaque fonction. Quel que soit le format et la structure du magasin, le prisme des métiers opérationnels tend à se restreindre.

« Les chefs de rayon devenus managers ne gèrent plus les prix (déterminés aujourd'hui au niveau national) ni la réception et les assortiments alors qu'avant la stratégie était de placer le bon produit au bon prix au bon endroit. Les managers ne sont plus responsables de l'entrée ou de la sortie des marchandises, des achats comme des prix. On faisait nos marges, on remontait nos familles. L'évaluation concerne alors le management, la casse, la bonne tenue des rayons (remplissage et ordre) rapprochant le manager de l'employé. Pour certaines professions, la classification de cadre est mise à mal». **##67. G., H, 50 ans, délégué syndical national, manager de rayon, hypermarché intégré, 06**

Franchisés et modulation tacite

Dans les magasins franchisés et indépendants, les chefs de rayons n'en sont pas encore réduits au seul management du fait d'un délai de diffusion de l'innovation et de la centralisation informationnelle de plusieurs années lié à leurs coûts considérables. Mais de manière générale, les managers de supermarchés et chefs de magasins hard discount se désignent eux-mêmes comme « *manut' de luxe* », leur temps de travail étant essentiellement consacré à la manutention (déchargement de camions, transport de palettes, mise en rayon). Dans ces petites et moyennes structures, les primes sont plus rares, souvent limitées aux directeurs et chefs de magasin (cadres), voire aux responsables de rayons (agents de maîtrise). L'homogénéisation de la main d'œuvre sur fond d'économies d'échelles y a pourtant bien lieu. Les patrons de supermarchés indépendants opèrent ces dernières années des formes de gestion attritionnelle de la main d'œuvre visant particulièrement les plus hauts niveaux hiérarchiques (agents de maîtrise) en privilégiant une organisation reposant sur le travail en équipe et ceci en dépit d'innovations technologiques significatives. A la fin des années 1990, les chefs de rayon, généralement agents de maîtrise, ont la responsabilité d'un ou plusieurs rayons. Aujourd'hui, ces derniers sont, au sein des magasins observés, moitié moins nombreux à occuper une fonction désormais marquée par la transversalité (Hocquelet, 2007) empruntant le chemin balisé par les hypermarchés intégrés (Chabaud, Codron, 2004). Dans ces formats de GSA, l'homogénéisation en terme de fonctions et de salaires accompagne une déqualification technique et une perte de maîtrise de l'encadrement sur le procès de production. Les gains réalisés sur les salaires (définis par le droit du travail et généralement alignés sur les minima imposés par la convention collective de branche) mais aussi sur les primes, sont conséquents dans des établissements où l'ancienneté moyenne décroît avec la surface de vente, variant du simple au double entre maxidiscount (5 ans ½) et hypermarché (9 ans ½)²⁵⁷. Pour ces formats, la modulation est antérieure aux accords passés dans les hypermarchés. Elle constitue un élément originel et essentiel de l'organisation du travail des hard discounts et des magasins franchisés et indépendants. Face à l'imposition d'une partie des marchandises livrées et aux plus faibles marges dégagées sur les ventes, elle y est en effet l'une des principales sources de profit, entraînant une gestion de la main d'œuvre en sous effectif (Burnod, Cartron, Pinto, 2000). Ainsi, les récits recueillis et observations effectuées nous ont amené à croiser dans les supermarchés indépendants des comptables caissières d'un jour, des caissières fréquemment

²⁵⁷ Elle est de 8,5 ans au sein des supermarchés (source: Observatoire Prospectif du commerce, 2010).

employées en rayon, des directeurs de magasin occasionnellement manutentionnaires mais aussi des employés passant régulièrement des commandes et suppléant le manager.

L'adaptabilité, pré requis du commerçant

Les hypermarchés intégrés ne sont pas en reste. Les magazines internes font état d'un ancrage dans des pratiques similaires. Ainsi, les souvenirs des employés du premier *Hyper Inté* évoquent une division du travail marquée par un bricolage organisationnel. Une employée de la cafétéria témoigne « j'avais pour mission de me débrouiller et faire de mon mieux ». Les camions étaient déchargés par les salariés travaillant au rayon Fromage et aux Fruits et Légumes. Ces derniers vendaient à la criée sur le parking à partir du camion. D'autres salariés se souviennent avoir passé la nuit de Noël et du jour de l'an à dormir dans le magasin « sur des couvertures, dans des chaises longues (...) Il fallait que les rayons soient impeccables pour les fêtes. Il m'arrivait d'emmener ma fille, petite à l'époque, qui, pour occuper le temps, mettait les prix sur les fromages ». Une autre employée témoigne : « J'avais beau avoir été embauchée à la comptabilité, j'étais plus souvent dans les rayons qu'au bureau. Ainsi, il m'est arrivé de me retrouver vendeuse à la poissonnerie ou caissière. D'ailleurs, tout le monde aidait (...) Je me souviens également de la grève des producteurs de lait (...) nous avons fait venir des vaches sur le parking, la traite se faisait directement sur place et nous distribuions gratuitement le lait aux clients. Autant dire que nous ne manquions pas d'esprit d'initiative »²⁵⁸. Quelques trois décennies plus tard, ces témoignages nostalgiques font ressurgir la forte dimension symbolique de la distribution se référant à sa forme la plus pure (Bourdieu, 1979) et la plus valorisée, évoquant une solidarité et une entraide familiale, des arrangements quasi désintéressés tout comme la direction festive du marché (Ch.1).

45 ans plus tard, le maillage commercial du territoire, deux décennies de chômage de masse et l'attrition progressive des effectifs ont contribué à transformer des formes de flexibilité dans le travail et l'emploi qui relevaient de l'évènement occasionnel face à aux impondérables en un phénomène régulier et structurel. Toutes proportions gardées, les mutations de la division du travail semblent s'inspirer du modèle qui s'est imposé avec l'émergence du hard discount. Ainsi, si tous les formats tendent à une réactivité horizontale (polyvalence), verticale (polyfonctionnalité) et temporelle (souplesse des horaires) accrue, chacune des structures est touchée de manière différenciée. En outre, si cette organisation flexible caractérise les hard discounters, ces derniers sont à leur tour touchés par des restructurations productives accentuant cette demande en réactivité des salariés.

« Le problème c'est qu'on nous enlève un agent de maîtrise sous prétexte qu'on est passés en commandes automatiques, donc qu'on en a plus besoin pour les commandes (...) L'organigramme a évolué. Auparavant, il était composé d'un chef de magasin et de 3 adjoints à 2 adjoints tout en ayant les mêmes impératifs de présence entre 7h et 20h30 pour mettre en rayon les palettes ». #69.
S., F, adjointe chef de magasin, déléguée syndicale, hard discount intégré, 75

²⁵⁸ Magazine interne *Positif !*, hypermarchés *Hyper inté*, n°30, mai-juin 1993, « Sainte Geneviève, c'était hier ».

Lorsque les indépendants et franchisés procèdent le plus souvent à des arrangements et à des négociations locales (établissement par établissement voire salarié par salarié), la législation, les moyens de contrôle (délégués du personnel et représentants syndicaux en magasin) tout comme les risques divers de médiatisation d'un événement pouvant s'avérer davantage préjudiciables pour l'image de l'enseigne poussent les grandes structures intégrées à opérer de manière plus subtile, médiatisée (Ch. 4 et 5) pour parvenir aux mêmes fins.

Le report du risque financier sur l'entreprise s'est donc accru depuis 15 ans avec pour corolaire une exigence de flexibilité se répercutant sur des salariés. Ces derniers deviennent multitâches dans une organisation qui tend au nivellement par le bas des fonctions et des rémunérations. La volonté de distinction des enseignes et formats en matière d'offre commerciale conduit à différentes formes de contradictions internes. Les plus grands développent leur image sur le registre qualitatif, accentuant le hiatus entre les critères de bonne gestion de la main d'œuvre (sous effectif) et les exigences de qualité du service. Comme le souligne M. Benquet, la précarité propre à la branche n'est pas spécifiquement liée au risque de perte d'emploi ni à la proportion de CDD ou d'intérimaires mais résulte essentiellement d'une incertitude organisationnelle, économique et projectionnelle (2011), qui, comme nous l'avons entrevu, s'accroissent avec la transformation du travail et des formes d'emploi dans le secteur.

Recomposition instrumentale, individualisation de la relation salariale

Les accords encadrant la réduction du temps de travail dans la branche ont constitué les prémisses de transformation de l'organisation du travail visant au report du risque financier. A travers la conduite des mutations survenues au cours de ces dix dernières années, les distributeurs ont su tirer partie des critiques émises à leur encontre (Ch. 4 et 5). Le cas de *Carrefour* est encore une fois emblématique. L'examen des performances de l'action du groupe sur ses trois premières décennies de cotation (1970-1997) révèle trois périodes (Parienté, 1998). Une première ère (1970-1981) est caractérisée par le développement national et la volatilité du rendement. Une seconde (1982-1992) est marquée par le développement de nouveaux métiers liés, de stratégies d'alliances, de rachat (Euromarché) et par une dégradation du cours. Enfin le changement significatif de taille et l'accentuation de l'internationalisation définissent la période la plus faste (1993-1997). Toutefois, en prolongeant cette approche, on constate depuis 1999 que la tendance à la croissance continue de la valeur de l'action s'est inversée. En 10 ans (1999-2009), le cours de l'action a diminué de 65%²⁵⁹, passant de près de 92 euros à 32 euros. Face aux principaux actionnaires entretenant moins de liens avec le commerce qu'avec la finance, les répercussions se font directement sentir en magasin (section 2), certains réajustements des accords étant emprunts de la nouvelle dimension acquise par le groupe devenu international, fortement centralisé et exposé à davantage d'acteurs (Ch. 4 et suivants). Les politiques de Ressources Humaines sont désormais marquées par une culture à

²⁵⁹ Et de plus de 80 % en 12 ans.

la fois *corporate* et socialement responsable et depuis la fin des années 1990, chaque nouvel accord est l'occasion d'une conférence de presse présentant les progrès réalisés pour les salariés. Ainsi, après un travail de démantèlement des précédentes logiques structurant le travail et l'emploi, opéré en parallèle de la réduction du temps de travail et face à une montée de la critique (à l'égard des pratiques de négociation, de hausse des prix, des emplois à temps partiel, des dérives du productivisme), les directions réagissent en s'armant d'une communication tous azimut (interne et externe).

Alors que la modulation est progressivement réduite dans sa variation hebdomadaire dans certaines enseignes pour les employés à plein temps (+/-3 h au lieu de +/-6h), son périmètre d'application est étendu aux caisses organisées en îlots avec une modulation réévaluée (+/-4h). Si le sens commun qualifie le travail dans le secteur de précaire, les firmes s'en défendent en affichant une bonne volonté : Les contrats à temps partiel ont progressivement évolué vers un minimum de 30 heures. Ce minimum ne s'applique pas aux candidats ne relevant pas à titre principal du régime général de la sécurité sociale (principalement des étudiants auxquels les distributeurs ont de plus en plus recours) ou qui en font la demande par écrit au moment de l'embauche. L'augmentation de l'horaire minimum d'embauche se fait « en contrepartie du système de modulation » comme le précise la convention. Le leitmotiv devient la lutte contre la précarité même si les directions sont lucides sur le fait que plus de 90% des salariés ont un contrat à durée indéterminée et qu'une majorité des temps partiel dans les hypermarchés se compose de « *gap fillers* » (Jany-Catrice, Lehndorff, 2005) employés à des horaires réguliers naturalisés au même titre qu'une intériorisation de la division domestique du travail, des rôles et des politiques familiales correspondantes (Daune-Richard, 2004 ; Waelli, 2007).

Avec l'influence grandissante des impératifs financiers sur la sphère productive, les négociations salariales s'inscrivent alors dans un processus de déconstruction ciblée des métiers en vue d'une recomposition instrumentale de l'activité. Loin de ne concerner que l'entreprise fordiste, ces restructurations sont opérées comme autant de messages positifs aux parties prenantes de l'entreprise post-fordiste financiarisée. Ainsi, la première grève intersyndicale nationale du 1^{er} février 2008, mouvement social sans précédent dans le secteur (reconduit les années suivantes) a conduit quelques mois plus tard à de nouvelles négociations de branche. Elles débouchent sur la mise en place de la polyactivité, annoncée avec force médiatisation par *Auchan*, *Carrefour* et *Casino* en mai 2008²⁶⁰. Présentée aux journalistes comme une solution au « temps partiel subi » féminin²⁶¹ tout en répondant aux exigences commerciales, ce nouveau type de contrat permet aux employés de caisse ayant un contrat de

²⁶⁰ « *Auchan* développe la polyactivité de son personnel de caisses », *LSA*, 27 février 2008 ; Petit déjeuner presse : « *Auchan* lance le temps complet choisi », une démarche qui, selon la firme s'inscrit « dans le projet humain d'*Auchan* France », 27 février 2008 ; « La grande distribution teste le temps complet choisi », *L'expansion*, 28 février 2008 ; « Le temps complet choisi, le salut pour les caissières ? », *TF1/LCI*, 28 février, 2008 ; « *Auchan*, *Carrefour* et *Casino* s'achètent une bonne conduite sociale », *La Tribune*, 3 mars 2008.

²⁶¹ Longtemps lié puis minoré par la branche jusque là, le temps partiel subi féminin représente selon l'INSEE plus du tiers des femmes à temps partiel du commerce en 2005. (Enquête emploi en continu 2005, INSEE in BEL [2008]).

travail de 30 heures hebdomadaires d'accéder au temps plein. Cependant, les directions, jugeant le travail en caisse trop pénible pour faire l'objet d'un contrat à temps complet, imposent une condition. Cet avenant au contrat de travail prévoit, pour les volontaires, 5 heures complémentaires dans un autre secteur, le plus souvent en rayon durant les horaires d'ouverture²⁶². Bien que sous conditions, le temps complet, est ici mis en avant comme abolissant toute forme de précarité. Il pose cependant de nombreuses questions au regard de l'organisation du travail et du management, ouvrant la voie à un redéploiement des effectifs temporairement excédentaires des caisses à la surface de vente avec toujours plus de flexibilité et moins de prise au poste, au service et à une équipe fixe. La contractualisation de la polyactivité en parallèle de la modulation du temps de travail entérine la mise en œuvre d'une transformation des logiques de division du travail. En effet, la réactivité des employés se substitue à une logique de métier, à une main d'œuvre affiliée à un secteur, à un service, à une connaissance spécifique des produits voire à une équipe de travail stable, poursuivant l'idée d'une structure mouvante, fluide, ayant pour effet de favoriser un rapport au travail individualisé tout en rendant la coopération transversale (horizontale et verticale) nécessaire. Cette coopération, contrainte ou forcée (Coutrot, 1999; d'Iribarne, 2000 ; Gheorgiu, Moatty, 2006) car rendue structurellement nécessaire, s'illustre plus récemment dans d'autres propositions émises par la direction des hypermarchés *Carrefour* lors des NAO en début d'année 2010. Après avoir supprimé la prime de présence lors des accords de 1999, les représentants de la direction ont émis le souhait d'un retour de la « prime d'absentéisme » dans une version cependant remaniée. Individuelle, la première donnait droit à des jours de congés ou à une rémunération supplémentaire²⁶³. En 2010, devant des taux d'absentéisme important des employés²⁶⁴, la prime d'absentéisme repose sur un principe collectif. Equivalente à 100 euros brut annuels, elle vise à récompenser les magasins qui connaissent une baisse de leur taux d'absentéisme en fonction de l'intensité de cette dernière. La prime est donc collective et se calcule magasin par magasin. Ne faisant pas la distinction entre services, sa comptabilité regroupe sans distinctions les maladies professionnelles, les accidents du travail, de trajet, les hospitalisations, les absences injustifiées et les congés pathologiques des femmes enceintes. Refusée par les syndicats, cette prime reflète au même titre que les évolutions conditionnelles de l'emploi dans la branche l'investissement osmotique de la négociation par les logiques d'une sphère financière collectivisant le risque individuel tout en gérant le travail productif comme une entité abstraite dominée par un *homo oeconomicus* qu'il suffirait de solliciter pour limiter l'absentéisme.

²⁶² Soit leur amplitude horaire habituelle généralement située dans les hypermarchés entre 8 heures et 21 heures.

²⁶³ En 1983, par exemple, les salariés avaient droit à 5 jours de congés supplémentaires tous les 6 mois ou 1200 francs.

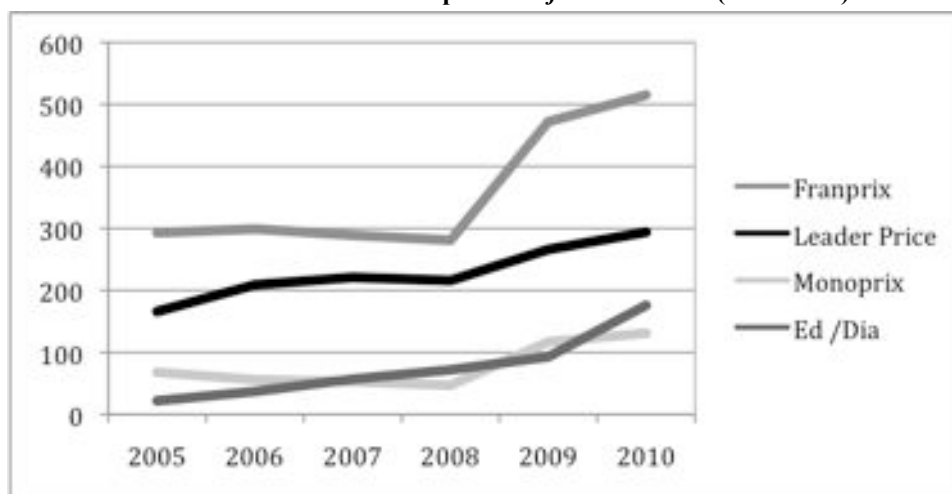
²⁶⁴ Selon la direction, le taux est compris entre 5 et 11% dans l'ensemble des hypermarchés du groupe.

Franchise, location gérance et externalisation des fonctions en magasin

Si dans une branche fortement concurrentielle les groupements d'indépendants ont adopté les principes de centralisation financière et stratégique des groupements intégrés, ces derniers s'inspirent à leur tour des dimensions pouvant représenter un atout chez leurs concurrents indépendants. C'est du côté de la complexité structurelle (statut des entreprises) d'une part et de la gestion quotidienne de la main d'œuvre (management) d'autre part que les « petits » vont servir d'émulateurs aux « gros ». L'évolution des différents formats comme les stratégies d'internationalisation menées sont soumis à une logique accentuée de minoration de la prise de risque financière. Ainsi, au niveau entrepreneurial, les implantations les plus incertaines, en France comme à l'étranger, se font sous la forme de la franchise ou de la location gérance. La première repose sur la transmission d'un savoir faire, d'une notoriété et d'une assistance du franchiseur au franchisé, commerçant indépendant. La seconde lie le propriétaire du fonds de commerce au commerçant indépendant et l'autorise à exploiter son fonds moyennant le versement d'une redevance de location-gérance.

En France, ce report prend la forme d'un désinvestissement (Baroncelli, Manaresi, 1998) notamment visible pour les formats supermarchés²⁶⁵, maxidiscount²⁶⁶ et proximité. Ainsi, en 2010, la proportion de supermarchés franchisés du groupe *Carrefour* est d'environ 40% contre 20% pour Casino et 12% pour *Auchan* (avec 49 magasins franchisés contre 32 en 2008)²⁶⁷. Les magasins de proximité des deux grands groupes français cotés en bourse illustrent un fort développement de la franchise, particulièrement dans leur évolution récente, en proportion comme en nombre (Tableaux 18 et 19).

Tableau 18. Évolution du nombre de magasins franchisés par enseigne maxidiscount et proximité.
Groupes Carrefour et Casino (2005-2010)



Sources : Rapports d'activité de groupe 2005-2010 (*Carrefour*, *Casino*)

²⁶⁵ Les moins rentables, pour éviter ou retarder la cession à un autre groupe notamment.

²⁶⁶ ED, l'enseigne maxidiscount du Groupe existe depuis 1978, les premières franchises sont apparues en 2002. En 2009, 10% des magasins sont en franchise investisseur et la franchise location gérance, inaugurée en 2007 représente 3% des magasins.

²⁶⁷ Sources : Rapports d'activité 2011.

Tableau 19. Evolution du nombre et du taux de magasins franchisés par enseigne maxidiscounte et proximité. Groupes Carrefour et Casino (2005-2010).

	2005		2006		2007		2008		2009		2010	
Franprix	293	47%	299	47%	289	44,3%	281	37,3%	472	59,8%	515	59,2%
Leader Price	166	39,4%	209	44,5%	221	45,2%	216	40,8%	266	47,8%	294	50,3%
Monoprix	68	22,4%	56	18%	53	16,1%	47	12,5%	117	25,3%	131	26,50%
Ed /Dia	22	3%	37	4,5%	57	6,5%	72	8%	93	10%	176	19%
Proximité Carrefour	1654	100%	1654	100%	3245	100%	3245	100%	3165	100%	3217	100%

Sources : Rapports d'activité de groupe 2005-2010 (*Carrefour, Casino*)

Ainsi, entre 2005 et 2010, le nombre de magasins hard discount et de proximités franchisés double dans la plupart des enseignes (Franprix, Leader Price, Monoprix). La franchise ne se contente pas de suivre le développement des formats. Dans l'ensemble des enseignes de proximités, elle se développe plus rapidement que les magasins intégrés pour atteindre en 2010 près de 60% du parc des Franprix (contre 47% en 2005), 50% des Leader Price (39,4%), 26,5% des Monoprix (22,4%) et 19% des magasins Ed/Dia (3%). Dans ce dernier cas, le nombre de magasins franchisés a été multiplié par 18 durant la même période, répondant au souhait de la direction du Groupe *Carrefour* de valoriser le parc de magasins Ed/dia en transformant une partie des intégrés en franchisés²⁶⁸. De manière analogue, la plupart des nouveaux points de vente mais aussi les magasins moins rentables et les magasins se situant hors du périmètre redéfini par les stratégies financières sont placés en location gérance ou franchisés. Selon la direction de *Marché*, il s'agit ainsi d' « accélérer le développement (...) de couvrir des zones où l'enseigne n'irait pas en intégré ». La franchise agit comme un « accélérateur de meilleure tenue commerciale des magasins (...) un accélérateur de rentabilité²⁶⁹ » essentiellement liée à « une gestion pointue et fluide, et une motivation plus grande, le locataire-gérant investissant son propre argent » (DRH *Marché Discount*). Ces structures se multiplient au sein des différents réseaux d'enseignes lors de tests d'implantation de magasins en France comme à l'étranger²⁷⁰ mais aussi lors de transformations de magasins intégrés « ayant un potentiel de croissance mais des indicateurs

²⁶⁸ En 2010, la direction fait part de la transformation d'un tiers des magasins ED/Dia d'île de France en location gérance sur fond de rumeurs de cession de sa branche hard discount (avérées en 2011). En 5 ans, le taux de magasins Ed/Dia franchisés est passé de 3% à 19% alors que la totalité des magasins de proximité du groupe *Carrefour* sont franchisés.

²⁶⁹ La direction d'enseigne évoque une progression de 30% du chiffre d'affaires, et une démarque située aux alentours de 3%.

²⁷⁰ En 2008, dans une interview donnée à LSA, Thierry Garnier (Directeur Général International, Groupe *Carrefour*) déclare: « La franchise représente 20 % de notre chiffre d'affaires mondial. Le groupe *Carrefour* est le premier franchiseur alimentaire mondial et sait la pratiquer sur tous ses formats. C'est un vecteur d'entrée adapté pour certains pays. Ainsi, si nous sommes majoritairement présents en intégré en Asie et en Amérique latine (sauf pour Dia, en franchise dans cette région du monde), au Moyen-Orient, nous nous appuyons sur le groupe Majid Al Futtaim, qui est présent à Dubaï, en Arabie Saoudite, en Egypte et qui a des projets en Syrie et en Iran. En Inde, la franchise est le seul cadre juridique autorisé pour le commerce », Olivier COSTIL, LSA, 8 juin 2008.

de gestion médiocres²⁷¹ » en location-gérance²⁷². En effet, en assurant l'achat de la marchandise sur ses fonds propres, le locataire prend en charge le report du risque d'inventu et de perte²⁷³. Cette structure constitue ainsi pour les actionnaires une garantie supplémentaire de retour sur investissement.

Les gérants acceptent ce rôle en échange de la direction du magasin, dans l'espoir de pouvoir rentrer rapidement dans leurs frais par une bonne gestion commerciale (marges) comme des frais de personnel (VHT). Lors d'un Comité de Groupe, la Directrice des Ressources Humaines des magasins *Marché Discount* consacre une partie de son intervention à la promotion de la franchise en promouvant aux représentants des salariés du groupe la possibilité de gérer leur propre magasin. Moyennant un apport financier relativement faible²⁷⁴, la franchise est présentée comme « *un ascenseur social pour certains de nos collaborateurs* »²⁷⁵. Le report du risque prend la forme de l'assurance d'une rente pour les structures centralisées et de l'externalisation conjointe des risques liées aux faibles ventes, à une mauvaise gestion des frais de personnel ou à une conjoncture défavorable²⁷⁶ sur le franchisé, semblable au phénomène observé dans les groupements d'indépendants, chaque entité (magasins, mais aussi entrepôts) ne raisonnant qu'en tant que centre de profit.

« ED s'est mis à dégrader le travail en nous imposant des produits obligatoires...hors saison, fleurs...etc....des produits très chers et sans possibilité de marge. On était obligés de déstocker à l'année ou de jeter. Au fur et à mesure, ils m'ont bouffé mes marges. Je les réalisais du lundi au jeudi et elles disparaissaient en fin de semaine. Le CA pondéré stagnait ne donnant plus de primes, ce qui me laissait qu'un maigre salaire. Je recevais les pommes à 1,5 euros le kilo le lundi et hop, un coup de fil, ED me demandait de les vendre à 75cts le mardi. L'intérêt pour ED était de payer moins de prime et de gagner sur la quantité auprès des fournisseurs, tout en montrant à la clientèle que les produits sont bon marché/discount, vendre tout moins cher mais au final c'est nous qui payions ». **#26. G., H, 59 ans, ex-chef de magasin hard discount intégré, délégué syndical central, 75**

« J'ai eu un trou de 2230 euros de fruits et légumes récemment. Ils m'ont marqué « livré 75 colis », j'ai vérifié et y'avait 65 colis. J'ai téléphoné à la centrale et m'ont dit « c'est vrai qu'on a oublié une palette ici ». Si je n'avais rien dit ils me l'auraient compté» (...) Il faut être vigilant au niveau des livraisons. Parce que, eux, les entrepôts c'est comme nous, ils cherchent les résultats, les bons

²⁷¹ Essentiellement, les indicateurs de gestion regroupent les frais de personnel, la démarque et les frais de gestion.

²⁷² Pour le groupe *Marché*, dans la branche maxidiscount, le premier magasin franchisé est apparu en 2002. Fin 2007, 57 magasins étaient franchisés. Fin 2011, après la cession de l'enseigne et sa valorisation boursière distincte du groupe *Marché*, elle compte 176 magasins franchisés en France, soit près de 20% des magasins sous enseigne.

²⁷³ Lire notamment « Pas de jackpot pour les gérants de Petit Casino », *Liaisons Sociales*, septembre 2010. Le report du risque est ici explicitement lié au statut hybride des 2000 gérants de supérettes du groupe. Comme les indépendants, la plupart travaillent en couple, rares sont les semaines à moins de 60 heures de travail pour 1,5 SMIC. Leur marge de manœuvre est faible, le groupe fixant les prix et fournissant la marchandise. Selon Casino, le turnover des gérants est de 8,2%, et « seuls » 10 à 15% des couples de gérants sont rémunérés au seuil plancher conventionnel (2200 euros brut) contre 74% selon la CGT (p.52).

²⁷⁴ Dans le cas des magasins discount du groupe *Marché*, la franchise investisseur nécessite un apport personnel de 200 000 euros contre 10 000 euros pour une franchise en location gérance avec un contrat de 5 ans. Lors de sa présentation, la DRH de l'enseigne évoque en retour une rémunération annuelle nette de 30000 euros loin des témoignages des concurrents de petit Casino.

²⁷⁵ Déclaration du DRH *Marché Discount*, Comité de Groupe France, décembre 2007. Ajoutant suite aux questions des représentants du personnel que l'enseigne n'évolue pas vers le *dumping* social mais que la phase conjoncturelle est néanmoins tendue.

²⁷⁶ Cossil O., « La franchise gagne du terrain malgré la crise », *LSA*, 28 janvier 2010.

résultats (...) Moi aussi je peux vous faire un bon, j'écris « 12 cannettes », j'emballe le carton mais à l'intérieur y'en a 6. Si vous ne contrôlez pas, vous payez le prix de 12 cannettes ». #48. H., H, 45 ans, chef de magasin, hard discount intégré, 91

A son tour, le locataire/franchisé ne peut que reporter le risque sur les salariés²⁷⁷ à travers une dégradation des conditions de travail et d'emploi (sous effectif accru, intensification du travail, fragmentation et amplitude élevée de la journée de travail) et y compris par des pratiques illégales afin d'aboutir à une meilleure productivité horaire apparente du travail²⁷⁸. Les ouvertures de magasins le dimanche après midi, le non paiement des heures supplémentaires et plus largement le non respect des conventions de branche et du droit du travail sont autant de dommages collatéraux d'une rationalisation reposant sur le report successif du risque faisant de la main d'œuvre la principale variable d'ajustement en fin de circuit²⁷⁹. Dans une branche déjà marquée par une orientation discount, les répercussions sur le travail comme sur l'emploi sont particulièrement importantes. Le flux tendu en sous-effectif se répand avec l'exigence de réactivité différenciée.

La Productivité Horaire Apparente pour horizon

A l'instar des chaînes de Fast-Food franchisées (Burnod, Cartron, Pinto, 2000 ; Cartron, 2003), la rentabilité de ces établissements repose essentiellement sur une gestion de la main d'œuvre en juste à temps. Ainsi, les maxidiscounts sont gérés en quasi temps réel selon une logique appelée dans certaines enseignes *VHT*, ou *Valeur Horaire Travaillé*. La VHT correspond au rapport entre chiffre d'affaire journalier et nombres d'heures travaillées (Chiffre d'affaires journalier / Cumul des heures travaillées) aboutissant à un ratio qui ne doit pas être sous le seuil défini par le Groupe (ratio de référence).

²⁷⁷ Les prix et marges étant de plus en plus fixés par les structures centralisées, il devient difficile de limiter le risque de mévente en faisant davantage payer les clients par l'augmentation des marges.

²⁷⁸ Selon l'INSEE, la productivité "apparente du travail" ne tient compte que du seul facteur travail comme ressource mise en œuvre. Le qualificatif « apparente » souligne que si la productivité dépend de l'ensemble des facteurs de production et de la façon dont ils sont combinés, ce mode de calcul ne considère que le rapport suivant, rapportant la richesse créée au facteur travail : valeur ajoutée/volume de travail.

²⁷⁹ Plus rien ne va chez ED, LSA, 25/11/2010.

Encadré 6

La productivité horaire apparente

Extrait d'observation

Durant un entretien (#18) avec Fadili, 35 ans, chef de magasin Lidl en proche banlieue parisienne, Déléguée syndicale :

Lundi, 10h30, H. calcule les résultats réalisés par son magasin la semaine précédente en évaluant le rapport entre chiffre d'affaires et nombre d'heures travaillées « Samedi : 489. Il me manque deux salariés, ce jour là ils ont gagné deux salariés, on devrait être à 250 (...) Il faut être à 250, c'est la marge, c'est un barème. A 280, je suis en sous effectif, 290, je suis en sous-sous effectif. Eux, leur objectif c'est qu'on fasse 300 (...) Eux ils sont gagnants, ils gagnent un salarié. Moi je me bats tous les jours pour être à 250 (...) En général le samedi il me manque deux salariés ou plus. Ils prévoient 22000, on est à 26000 (euros de chiffre d'affaires) mais ils savent très bien que le samedi le magasin est une poubelle (...) Pour Lidl, 490 c'est bien, on a économisé deux salariés ». H. m'explique qu'elle se bat avec son syndicat car en tant que chef de magasin, elle devrait être à son bureau et non en caisse et en rayon. « Je finis les chiffres parce qu'elle va pas arrêter de m'appeler (elle : son chef de réseau qui l'a déjà appelée deux fois en une demie heure pour obtenir les chiffres), il faut éviter qu'elle vienne, faut pas qu'elle vous voit là. Si elle vous choppe vous dites que vous postulez comme ça on est tranquille ». *Nouvel appel téléphonique:* « Allo ? Oui je suis en train de faire les chiffres Mme, je suis en caisse en même temps, j'ai pas de caissière ». Au même moment, la sonnerie de la réserve retentit, prévenant d'une livraison. F communique à sa supérieure hiérarchique les chiffres réalisés chaque jour de la semaine précédente: « Lundi : 16101 ; Mardi : 9500 ; Mercredi : 14000 ; Jeudi : 13620 ; Vendredi : 13100 ; Samedi : 26000 (...) J'ai cartonné (...) je suis restée jusqu'à 16 heures (...) je récupère même les clients des magasins voisins (...) par contre je manque de caddies ». Puis F communique les ratios de productivité (Chiffre d'affaires/nombre d'heures de travail payées) qu'elle n'a pas eu le temps de calculer : « Lundi : 360, 45h50 ; Mardi : 240, 40h ; Mercredi : 328, 43h ; Jeudi : 314, 43h50 ; Vendredi : 273, 48h ; Samedi : 490, 55h, alors là c'est le carton (...) C'est énorme hein, et encore, en plus ils ont amené le frais, je les ai poussés pendant deux heures, ils étaient à plat. Un coup de main d'une heure pour les palettes de frais et ils se sont remis au boulot. Je suis obligée de faire ça, si je les pousse pas, ils vont dormir sur leurs lauriers. Samedi j'étais en colère, mais fallait que je les pousse à leurs limites pour avoir un bon magasin lundi. Philippe nous a laissé dans la merde et est parti à 13h, je lui ai dit : « j'en ai marre ! Ecoute Michel, fais ce que tu veux mais tu prends ta conscience avec toi ». Je me suis dit : « Laisse le partir comme ça tout le monde va voir ce qu'il vaut ».

Le calcul effectué par ce chef de magasin (Encadré 6) rejoint la définition de la productivité horaire apparente du travail donnée par l'Insee, le volume de travail étant mesuré par heure travaillée. Ce principe tend à se diffuser à l'ensemble des formats à mesure de la centralisation décisionnelle au sein des firmes de la branche. Intégrés ou franchisés, seul diffère le bénéficiaire du « bon fonctionnement » du magasin en sous effectif. Cependant, comme le soulignent Chabaud et Codron, le primat d'un tel ratio n'est pas sans conséquences sur la gestion des rayons spécialisés et sur la qualité de service pourtant mis en avant par les enseignes de supermarchés et d'hypermarchés : « La pression des chiffres s'exerce sur l'utilisation du facteur travail avec la prise en compte de la VHT. La priorité accordée à ce

critère s'inscrit dans une politique générale de compression des coûts de main d'œuvre que dénoncent les professionnels de l'amont car se faisant au détriment de la qualité du produit et du service dans le rayon et conduisant à une dégradation d'autres indicateurs de performances tels que la démarque. Les experts citent volontiers l'exemple d'enseignes qui pour gagner deux ou trois points de main d'œuvre ont vu le taux de démarque grimper à 10%» (2004, p.22).

« L'entreprise affirmera que l'effectif n'a pas diminué car le nombre d'heures en magasin est fonction du chiffre d'affaires réalisé. CA=VHT. Mais les VHT ont explosé, il manque partout au moins une personne, les magasins s'appellent pour des prêts ». Entretien #26. **G., H, 59 ans, ex-chef de magasin hard discount intégré, délégué syndical central, 75**

« Les employés n'ont pas de primes, elles sont réservées aux agents de maîtrise et grades supérieures. Elles sont liées aux objectifs, à la VHT (...) c'est à dire que moins vous avez de personnel, et plus vous avez de chance d'avoir des primes (50 à 55 euros par mois dans le cas de S.). Donc quand on est en nombre suffisant, on sait qu'on aura pas de prime, quand on est en sous nombre, on en aura un peu mais les conditions de travail ne sont pas les mêmes, c'est plus intense, plus serré ». #69. **S., F, adjointe chef de magasin, déléguée syndicale, hard discount intégré, 75**

Ainsi parmi les pratiques favorisant l'amélioration de la VHT dans les maxidiscomptes, le prêt de main d'œuvre est fréquent dans les enseignes situées en région parisienne ou dans les zones métropolitaines où se concentrent de nombreux magasins d'une même enseigne. Dans les moments de *rush* ou lorsque le chef de réseau ou les directeurs de magasin d'un même secteur estiment en avoir davantage besoin, l'espace de quelques heures, ces derniers prennent ainsi en charge les frais de personnel occasionnés par ces prêts.

Dans le cas des supermarchés, l'effectif plus nombreux conduit à une plus grande souplesse et davantage de possibilités d'interchangeabilité. L'accent est mis sur les formes de polyvalence les plus extrêmes, et l'on retrouve la logique familiale traditionnelle (division sexuée des tâches) qui l'emporte souvent sur la division du travail et les qualifications (comptable-caissière ; caissière-vendeuse en rayon traditionnel et plus largement manutention masculine et service féminin).

Au-delà de la structure des établissements, le désinvestissement de certaines activités, et l'externalisation se produit également en magasin, particulièrement en hypermarché où la division du travail plus complexe permet d'opérer des transformations ciblées. Si plusieurs salariés interrogés nous ont affirmé avec ironie ne pas craindre la délocalisation de leur activité, différentes formes d'externalisation interne, renouveau du prêt de main d'œuvre, semblent promises à un fort développement dans les années à venir. Ces pratiques simultanées d'externalisation des frais de personnel et de maintien, voire d'amélioration, de l'offre de service et des compétences diverses contribuant à l'attractivité du commerce se développent fortement depuis la seconde moitié des années 2000.

Les secteurs EPCS²⁸⁰ voient évoluer les modes de rémunérations et le travail des vendeurs vers davantage de polyvalence représentant à la fois une perte d'expertise et une justification à la baisse des salaires. Conjointement à la remise en cause conventionnelle de la *guelte*, élément historique de la rémunération des vendeurs, depuis 2007 sont testés en point de

²⁸⁰ « Electro, Photo, Ciné, Son ».

vente des vendeurs et conseillers virtuels²⁸¹. Leur ubiquité et les possibilités de sous traiter et de déqualifier ces postes de vendeurs qualifiés (à des centres d'appel) constituent autant de gisements de productivité pour le groupe. Ainsi, la très probable diffusion de ces technologies à moyen terme poursuit la logique de libre-service, de substitution d'un personnel qualifié et coûteux en rompant avec les logiques professionnelles tout en maintenant une forme d'assistance au sein du point de vente. Autre exemple illustrant cette externalisation interne, le partenariat avec des entreprises externes au groupe et souvent franchisées se multiplie dans les points hypermarchés. D'abord testé dans l'ensemble des hypermarchés belges et espagnols du groupe *Carrefour*, les rayons ou *univers* téléphonie, bijouterie, literie (auxquels s'ajoutent de nouveaux services intégrés sous forme de stands : coiffure, friandises) sont ainsi loués à des firmes spécialisées²⁸². De la sorte, au même titre que le recours fréquent aux représentants rémunérés par les fournisseurs industriels pour la mise en rayon, les distributeurs²⁸³ expérimentent la délégation de certains rayons (spécialisés et parmi les moins rentables) et de leur main d'œuvre. Si les délocalisations de points de vente semblent peu concevables tant que le point de vente reste pour une majorité de consommateurs la technologie commerciale de référence pour l'approvisionnement en produits alimentaires, le travail et l'emploi peuvent néanmoins être externalisés, sous traités tout en persistant (ne serait-ce que virtuellement) dans l'espace de vente. En procédant ainsi, les distributeurs peuvent ainsi gagner sur deux tableaux essentiels : réduire leurs frais de personnel tout en bénéficiant d'une image qualitative d'enseignes disposant de salariés disponibles et spécialisés au sein de leurs hypermarchés. Après nous être attachés aux mutations du capital et à son influence institutionnelle dans la structuration et l'encadrement de la production, appréhender la sphère productive comme lieu du report successif des risques financiers et entrepreneuriaux nous pousse à questionner l'évolution de la division capitaliste du travail (Freyssenet, 1977 ; Littler, 1982) à partir des grandes surfaces alimentaires.

²⁸¹ Ils se présentent sous forme d'avatars animés apparaissant sur des écrans présents sur les linéaires. Ces derniers constituent la représentation en magasin de conseillers se trouvant dans des centres d'appel, renseignant et informant les clients sur les produits.

²⁸² *Phone house, la Compagnie du Lit, Beauty Bubble.*

²⁸³ Citons l'exemple de *Carrefour Planet*, concept diffusé par *Carrefour* en mai 2011 et la transformation des rayons en univers, facilitant grandement la généralisation de tels tests de restructurations à l'ensemble des services.

3. LE VIRAGE APRES FORDISTE : DU MAGASIN AU POINT DE VENTE

Comment caractériser le procès de travail en magasin sous l'influence de la finance ? Quels éléments nous permettent de qualifier ce nouveau stade ? Durant des décennies la grande distribution s'est construite autour du magasin, centre névralgique, unité économique, centre d'organisation, de conception et d'exécution de la modernisation commerciale. Avec la concentration du pouvoir et de l'autorité et la démultiplication des magasins, ces derniers se sont transformés en « points de vente », unités de production, et connaissent une rationalisation obéissant à de nouvelles logiques. Leur nouveau rôle est essentiellement logistique et la financiarisation de la branche contribue à accélérer la rupture avec les logiques séculaires de métier, de services, de classification à travers un processus de déprofessionnalisation et de spécialisation de la main d'œuvre au sein des surfaces de vente. L'accumulation d'un capital informationnel entre les mains de salariés de conception et d'organisation concentrés à l'échelle nationale aboutit au développement d'une nouvelle organisation du point de vente orientée autour du temps et de son optimisation (dépouillé de tout artifice), se substituant au produit (et à la noblesse de la dimension commerciale). Dès lors, les similitudes entre les nombreuses mutations de l'organisation survenues ces dernières années au sein des différents groupes de distribution apparaissent comme révélatrices d'une homogénéisation de la main d'œuvre de la branche. Seuls se différencient désormais les niveaux de polyvalence, de polyfonctionnalité et de fractionnement du temps et de l'espace de travail. L'enjeu semble être pour les distributeurs d'abolir les différences entre fonctions en commençant par celles justifiant des rémunérations plus élevées. Ainsi, l'inadéquation entre catégorisation conventionnelle, qualification (des salariés) et métiers souligne dans ce contexte, des conditions objectivement contradictoires laissant supposer une exposition de la main d'œuvre à la prise de décision et à la conduite d'actes problématiques (Beauvois, Joule, 1983).

3.1. Une rupture avec les logiques séculaires

Rompre avec les logiques de métier

Quel est le sens des restructurations récentes et en cours ? Quelles lignes directrices se dessinent ? Comment qualifier le travail dans les GSA sous l'influence de la finance ? En se référant à l'analyse marxiste du développement industriel, après la coopération simple et la manufacture, le commerce serait entré dans un troisième stade correspondant, dans le cas de l'industrie, à la machinofacture ou industrie moderne²⁸⁴, étape qui repose davantage sur l'usage de machines dans la production. Ce stade caractérisant l'industrie jusqu'aux années 1970 induit l'accentuation de la division du travail, des liens de subordination et le passage du

²⁸⁴ Marx, *Le Capital*, Livre I, IVème section, Ch. XIV. *La production de la plus value relative. Division du travail et manufacture.*

prima de la plus value absolue à celui de la plus value relative avec pour corolaire une plus grande pression sur la main d'œuvre et la déqualification de la majorité des ouvriers. Du point de vue du capitaliste, il s'agit de faire rendre au travail la masse croissante de plus value nécessaire à sa valorisation en lui enlevant progressivement tout contrôle sur les moyens de production, sur son activité. Mais comme le souligne Freyssenet, le passage d'un stade à un autre n'a rien d'inéluctable. Il est le fruit d'une lutte entre le capital et le travail pour le pouvoir sur la production (1977). En outre, comme nous l'avons vu dans la première section (1^{ère} partie), la distribution possède ses caractéristiques propres. Ainsi, cette lutte implique également la présence d'un tiers susceptible d'influencer le rapport de force, à savoir le client.

Mécanisation et automatisation

Sous couvert, entre autres arguments (ch.4 et 5), de progrès, le capital crée des nécessités techniques qui contribuent à réduire l'autonomie et à modeler davantage la force de travail. Dans les faits, la grande distribution connaît une évolution du procès de travail plus nuancée à travers des transformations fortement disparates et non linéaires. Et pour cause, la diffusion du libre service implique directement la mise au travail d'une main d'œuvre particulière qu'il apparaît plus difficile de soumettre à une contrainte directe que le salariat: la clientèle. L'échec de l'enseigne américaine de produits électroménagers *Home Depot* en Chine illustre ce phénomène. Pourquoi les consommateurs pékinois iraient acheter du matériel pour faire eux-mêmes des travaux dans leur foyer lorsqu'ils peuvent recourir à des artisans locaux moins onéreux proposant leurs services de construction et d'installation? Peu habitués au *Do It Yourself* prolongement de la logique du self-service, les citadins de la nouvelle classe moyenne chinoise ne trouvent aucune incitation réelle au changement de mode de consommation (impersonnalité, prix élevé, travail réalisé par soi-même) tout en étant peu habitués à meubler leur maison²⁸⁵. En France, la grande distribution est belle et bien installée et domine depuis quatre décennies le commerce alimentaire et non alimentaire. Toutefois, la division du travail y varie notamment selon la taille et la structure de l'enseigne laissant apparaître plusieurs modèles d'évolution du procès selon les services et rayons.

Rayons traditionnels et déprofessionnalisation

Dans les formats où ils sont présents (supermarchés et hypermarchés), les rayons traditionnels considérés comme seuls services à valeur ajoutée, par les directions d'enseignes, ont progressivement connu l'externalisation des principales tâches techniques caractérisant les savoir-faire artisanaux. Réalisée à plus grande échelle dans des « bases » régionales (découpe

²⁸⁵ "Home Depot In China. It's Complicated", Chinalawblog.com, 9 février 2011, Flanagan E., "Home Depot fails to convince China to DIY", NBC News, 8 février 2011 ; Fournier M-E. : « Les Chinois n'ont pas l'habitude d'être propriétaires de leur demeure. En 15 ans, le pourcentage de propriétaires est passé de 0 à 70 %, de sorte que bien peu de gens savent meubler et décorer une maison ». *Le succès n'est pas toujours exportable en Chine*, 23 mars 2011, Lesaffaires.com.

de gros et demi-gros pour la viande, production de pâtons arrivant surgelés en boulangerie) par les salariés d'entreprises sous-traitantes (grands fournisseurs nationaux ou contrats exclusifs), cette partie du procès de production est composée des étapes de transformation impliquant le plus de savoir-faire lié aux métiers. L'externalisation des étapes et des coûts des qualifications professionnelles nécessaires à leur réalisation (temps de formation et de « réflexion sur la pratique » [Freyssenet, 1977]) contribue au régime de croissance intensive (Moati, Mazars, Ranvier, 2007). La plus grande efficacité productive est liée à l'industrialisation du procès de travail et à la déqualification officielle (modification des statuts collectifs et des salaires associés) et réelle des métiers ainsi qu'à une gestion de la main d'œuvre au plus près des flux de marchandise et de la fréquentation des magasins, aboutissant à un travail à moindre coût. L'activité de ces services se consacre alors davantage à la préparation de détail, à la cuisson, à l'emballage des produits vendus en libre-service, à la mise en valeur et au service²⁸⁶, entre « conseil, incitations et interventions simples »²⁸⁷. Pour ces métiers travaillant désormais sur des produits semi-finis, la perspective d'une déqualification des fonctions en magasin est clairement observable. Et si les distributeurs soulignent depuis le milieu des années 1990 un regain de professionnalisation lié à la multiplication des dispositifs de contrôle de la qualité, on observe une dégradation statutaire (perte de prestige) du métier et un effacement de la qualification professionnelle. Ainsi lorsque certains produits sont aujourd'hui encore entièrement fabriqués en hypermarché²⁸⁸, les assistants de fabrication, soit 80% des effectifs des rayons traditionnels, « réalisent un assemblage d'ingrédients ou une préparation qui nécessite de modifier la matière première [...] sans avoir besoin d'une formation technique diplômante du type CAP dans les domaines [...] boulangerie, pâtisserie, composition florale, volaille traditionnelle, rôtisserie, traiteur, poissonnerie... »²⁸⁹. Désormais, seuls les techniciens de fabrication doivent être diplômés dans l'un de ces métiers pour encadrer le procès de travail dans l'atelier.

Rayons libre-service et spécialisation

Dans les services nés de la diffusion des GSA et des techniques de vente industrielles, l'influence des innovations technologiques est essentielle pour comprendre les évolutions du procès de travail. Si le coût du travail y est initialement plus faible (nouveaux métiers en rupture avec la logique de corporation), l'évolution du procès de travail en magasin est avant tout guidée par la volonté des distributeurs d'accroître le taux de rotation des marchandises à moindre coût. Les distributeurs ont historiquement œuvré à maintenir leurs frais de personnel au plus bas mais ce principe ne s'est, dans un premier temps, pas heurté au développement de

²⁸⁶ On peut ici faire le parallèle avec la rationalisation logistique et le développement des bases régionales, nationales et européennes d'approvisionnement des magasins dans les années 1980 et 1990 (logique concentration/échelle industrielle ; simplification/mécanisation/externalisation).

²⁸⁷ Classification des emplois, catégorie employés, assistant de vente niveau II et III, hypermarchés *Hyper*.

²⁸⁸ Jusqu'en 2010, la plupart des hypermarchés *Hyper* réalisaient encore l'ensemble du procès de fabrication du pain. Remis en question en 2010 le procès est en cours d'industrialisation depuis 2011.

²⁸⁹ Classification des emplois, catégorie employés, assistant de vente niveau II et III, hypermarchés *Hyper*.

nouvelles fonctions qualifiées comme au développement de postes aux salaires plus élevés. Ainsi, dans les rayons, la division du travail s'est d'abord développée en s'appuyant sur la multiplication des rayons et des références dans des magasins toujours plus vastes et plus diversifiés²⁹⁰. Le chef de rayon est devenu un expert, un professionnel spécialisé dans une gamme de produits maîtrisant le canal de distribution depuis l'achat auprès des fournisseurs jusqu'à sa vente (d'où l'expression consacrée « en connaître un rayon »). La négociation, le référencement, l'implantation des produits tout comme la gestion de la main d'œuvre ont conduit à une professionnalisation progressive de la fonction parvenant à son apogée au début des années 1990 dans les hypermarchés, reconnue officiellement (conventions collectives) et réellement (mobilité interne, attractivité) au sein de la branche (Philonenko, Guienne, 1998). Mais, comme le souligne Freyssenet, plus la division du travail se développe et plus la déqualification des travailleurs surqualifiés nés de cette division du travail est brutale et rapide. Les professionnels de la métallurgie ont été déqualifiés en un siècle, les informaticiens en 20 ans (1977, p.78) et il aura fallu une quinzaine d'années pour que les chefs de rayon connaissent une forme d'apogée et de déclin statutaire malgré des exigences de qualifications croissantes à l'embauche²⁹¹. En parallèle, le métier d'employé en rayon n'a que peu changé si ce n'est qu'à l'instar de la fonction de caissière, il n'a cessé de se spécialiser²⁹² avec la taille des surfaces et les innovations techniques. Le code barre est l'une des technologies commerciales qui a le plus fortement contribué à cette spécialisation, séparation à la fois spatiale et temporelle autour d'activités précises. Avant sa diffusion, les employés de rayon comme les caissières consacraient une partie de leur travail avant l'ouverture des magasins à l'installation d'une chaîne en réserve, avant d'apposer des étiquettes de prix sur les produits.

« La fin des années 1970 était incroyable en terme de personnel. Le matin on installait un tapis roulant en réserve pour mettre le prix sur les produits livrés. Professionnels comme caissières, on s'y mettait tous (...) et les codes barre ont éliminé des bataillons d'employés dans les années 1990 ». **#23. M., F, 58 ans, DS central, hypermarché intégré, 93**

L'arrivée du code barre sur les produits manufacturés et du lecteur optique complémentaire en caisse ont conduit à une séparation plus marquée des fonctions entre rayon et caisse. Malgré tout une certaine polyvalence persiste, généralement inversement proportionnelle à la surface des magasins. En outre, lorsque les salariés chargés de la mise en rayon débutent leur journée entre 3 heures et 6 heures du matin, les horaires de travail des caissières sont compris dans l'intervalle d'ouverture du magasin au public et jusqu'à une demie heure après (intervalle qui ne cessera de croître, généralement situé aujourd'hui entre 8 heures et 22 heures). Rayons et caisses sont progressivement devenus des services séparés et

²⁹⁰ Le rapport de branche 2010 évoque 1300 références en moyenne pour les maxi-discompteurs (hard discount), 3000 à 5000 pour les supermarchés et 25000 à 40000 pour les hypermarchés.

²⁹¹ Précisons cependant, qu'à l'instar de Braverman (1976), Freyssenet n'a pas vu qu'il s'agissait davantage d'un glissement des qualifications, de leur polarisation que d'une déqualification générale des salariés.

²⁹² Nous nous référons ici à l'acception utilisée dans le cas de l'ouvrier spécialisé (O.S). Ce que nous désignons par spécialisation renvoie à un poste décrit par les conventions collectives comme n'exigeant ni qualification, ni formation préalable, ni initiative, le salarié effectuant des tâches simples, sans responsabilités.

inscrits dans des temporalités spécifiques qui marquent d'une part une adaptation aux livraisons, et de l'autre à la fréquentation du magasin. Les effectifs restent cependant nombreux. Au début des années 1970, on compte par exemple deux opératrices par « caisse mécanique », pour maintenir un rythme de travail soutenu (Ba, Vignon, 2009).

La concentration commerciale accrue remet en question la progression constante du chiffre d'affaires des grandes surfaces naturalisée par les directions de la branche (Philonenko, Guienne, 1998, Ramaut, 2006). Dès lors, au delà du taux de rotations des marchandises, la gestion de la main d'œuvre fait l'objet d'une attention plus marquée tout en n'étant que l'une des cibles visées par le développement des TIC à la fin des années 1980. Obnubilés par les économies d'échelle, les distributeurs, à commencer par les enseignes intégrées au capital le plus élevé, vont s'engouffrer dans une brèche technologique perçue comme l'opportunité d'inverser le rapport de force avec les fournisseurs industriels et, de manière collatérale, d'ajuster la main d'œuvre aux flux marchands et de clientèle moyennant tout de même une transformation conjointe du procès de travail et de la relation d'emploi (Boyer, Durand, 1993) en consacrant un changement d'échelle des logiques décisionnelles, élaborées par une élite salariale concentrée et très qualifiée, revers de la déqualification des salariés des points de vente dont Braverman et les premiers défenseurs de la théorie du procès de travail n'ont donné qu'une vision partielle.

3.2. Nouvelle échelle, nouveaux rôles

Avec le développement du capital commercial et son changement de nature, quelle est aujourd'hui la place du travail en magasin dans le procès capitaliste de distribution ?

A travers les mutations du procès de travail de distribution et le déplacement des fonctions de conception au sein de structures centralisées, le magasin devient un point de vente de plus en plus hétéronome et subalterne, chargé de l'exécution de décisions prises au sein des structures centralisées. Les ruptures avec les logiques séculaires du commerce sont nombreuses et le procès de travail change de nature, bouleversant les fonctions et les activités.

De l'unité économique à l'unité de production : la « tête » et les « bras »

Informatique, information et travail

La diffusion des TIC au sein des entités productives de la branche marque une mutation significative du procès de travail pour les salariés opérationnels. Si les initiatives décentralisées menées pour appréhender et réguler l'affluence dans les magasins se multiplient à la fin des années 1980 à l'initiative des directeurs mais aussi des chefs de rayon développant et bricolant leurs propres algorithmes, la diffusion du scanner en caisse a initié un processus de recueil centralisé des informations commerciales au moment où le capital commercial connaît son stade de concentration le plus élevé. Élément central de l'*ECR* (*Efficient Consumer Response*), la lecture optique fait pénétrer le commerce dans l'ère de la connaissance des ventes en temps réel et de la recherche d'une optimisation des livraisons en fonction de ces

dernières. Premier acteur touché par cette nouvelle donne, le chef de rayon est progressivement exclu des négociations désormais confiées à de nouvelles fonctions centralisées à l'échelle nationale, voire internationale. La rationalisation de la logistique suit de près ces transformations. Les magasins ne sont plus livrés directement par les fournisseurs mais par des bases régionales d'approvisionnement centralisant les livraisons et redistribuant au plus juste dans les points de vente. A des degrés différents selon le format de vente et la structure des groupements (intégrés, franchisés, indépendants) et hormis quelques partenariats locaux liés à des produits spécifiques, le choix revenant aujourd'hui au chef de rayon s'amenuise tendanciellement, qu'il s'agisse des références, de l'assortiment (gamme de produits) comme des quantités commandées. En plus de fournir des données qualitatives et quantitatives nécessaires à la négociation centralisée avec les grands fournisseurs industriels, l'*ECR* permet indirectement de gérer les stocks et la main d'œuvre au plus proche des habitudes d'achat de la fréquentation. Les inventaires généraux sont tendanciellement moins fréquents. Ils se concentrent désormais sur certains produits pour lesquels la démarque (produits endommagés, périmés, volés) et la rotation (un taux de rotation élevé multiplie le risque d'erreur lors de commandes automatisées) sont les plus fortes. Lorsqu'il perd en latitude, le travail est censé gagner en précision.

Centralisation de l'information, périphérisation du magasin

Partant du client pour être fédérée au sein de structures centralisées, l'information traitée modifie la nature du procès de travail en magasin. Avec l'informatisation du principe du *Kanban* et le développement du réseau de distribution, le magasin n'est désormais plus le lieu central de la distribution (expertise, conception) mais devient l'un des satellites du processus d'écoulement des marchandises, chargé de l'application de principes définis au niveau national. Le « point de vente », entité parmi ses semblables, doit désormais parvenir à l'atteinte d'objectifs définis au niveau régional et national. Sous l'influence croissante des structures centralisées, l'unité productive est censée réceptionner la marchandise, favoriser son accès au client sans la perdre (ou se la faire voler) et enfin adapter le temps de travail aux besoins, c'est à dire aux flux en aval (client) et en amont (marchandise) de la distribution comme aux aléas spécifiques à chaque service. Exit donc la négociation sur les prix d'achats, les possibilités de référencement (hors catalogue national du groupe), ou d'implantation selon les desiderata du chef de rayon (à l'exception des promotions dont il négocie la place dans l'allée centrale avec ses pairs), quand bien même ces derniers seraient, comme c'est généralement le cas, le fruit d'observations directes couplées à une étude minutieuse des ventes.

« L'idée de base, c'était tout sous un même toit, un îlot de perte dans un océan de profit et surtout casser les intermédiaires pour acheter au plus bas prix. Jusqu'à fin 80, début 90, l'unité économique de base de la société permettant de faire ça, c'était le magasin. Le directeur, les chefs de secteur, de rayon, faisaient leurs achats, leurs offres promotionnelles, négociaient les budgets pubs avec les fournisseurs. C'était le monde de l'hyper. Ça a provoqué un cataclysme à la fois par la disparition des petits épiciers et la fusion des fournisseurs si bien que l'hyper est arrivé à un point où il n'avait plus la taille suffisante par rapport aux fournisseurs (*Procter & Gamble, Kraft Jacob Suchard, Nestlé*). Même avec 15 ou 20000 mètres carrés, un magasin représente une goutte d'eau face à des

fournisseurs d'envergure mondiale. A un moment donné, l'unité éco du magasin n'était plus l'unité logique de négociation et l'unité de profit. Ça ne s'est pas fait du jour au lendemain. [...] Y'avait un référencement mais à la limite on achetait même hors référencement. Deuxième étape, la distribution se rend compte qu'elle n'a plus les bonnes conditions d'achat. *Carrefour* qui n'a commencé que par les marques propres alors qu'*Euromarché* avait déjà l'ensemble des produits alimentaires en entrepôt affiche un certain retard. Ça a été l'époque de la centralisation logistique qui avait pour intérêt d'augmenter le niveau unitaire des achats : le camion complet, le train complet pour un coût économique moindre par un meilleur remplissage des camions, un encombrement moindre et une proximité de l'entrepôt où les produits sont contrôlés avec des différences énormes de conditions d'achat. En parallèle à cette évolution, les moins forts ont disparu. *Ecop*, *Rally*, racheté par Casino, des petites sociétés régionales par *Tesco*, *Carrefour...Printemps*, *Prisunic*. On a vu arriver les indépendants *Intermarché* et *Leclerc*, un foisonnement de toute part, les produits libres, à marque propre, premier prix. Au départ, *Leclerc* refusait de rentrer là dedans puis s'y est mis puisque la marge est plus élevée : pas de frais de mise sur le marché, marketing etc. L'alimentaire est encore très atomisé ; il reste un nombre incalculable d'entreprises de moins de 200 personnes dans la transformation alimentaire. *Senoble* a vécu pendant des années en faisant des marques propres. Nous avons donc favorisé l'émergence de fabricants qui travaillaient pour nous et qui n'avaient pas de frais de mise sur le marché, nous étions prescripteurs de tout. A l'inverse, sur les cafés, *Jacques Vabre* faisait des marques propres pour toute la grande distribution. Maintenant, comme intégrés il reste Casino, Cora, *Carrefour*, *Auchan*. ». #9. J-P., H, 58 ans, délégué syndical, logistique approvisionnement, siège exécutif, hypermarché intégré, 91

Après une rupture avec les intermédiaires (grossistes, semi-grossistes) à l'origine de l'apparition de la grande distribution, le développement et la concentration du capital commercial évoluent de paire avec la concentration du pouvoir stratégique et commercial au sein des grandes enseignes. Par les innovations technologiques, les distributeurs se rendent rapidement compte que des économies d'échelles peuvent être réalisées. Au delà de la vente de produits en grande quantité et de la suppression des intermédiaires, une meilleure connaissance des ventes à grande échelle contribue à des économies en terme de pouvoir de négociation qui se répercutent sur l'activité de l'encadrement en magasin. Ce dernier, perdant l'un de ses principaux rôles, ne peut alors plus exiger une rémunération équivalente.

« Comme dans toute entreprise, quand vous vieillissez, que les salaires sont importants et que ce n'est plus nécessaire de vous garder parce qu'il y'a eu la centralisation, que les moyens informatiques et autres sont là, on se débarrasse de vous. Faut le dire honnêtement même si ça peut choquer l'entreprise de dire ce genre de choses, ça arrive aux seniors partout en France, on est le plus mauvais élève en Europe. Cette chasse a existé. C'est une erreur car les seniors sont la mémoire de l'entreprise, on se débarrasse d'un savoir faire car il coûte cher. Parlons vrai, un ancien cadre manager gagnerai aujourd'hui plus de 4000 euros par mois. Aujourd'hui ils démarrent à 2275 euros. Rajoutez ça aux primes, à la participation et tout ça...à la fin de l'année ça fait des sommes colossales. Après il est vrai que le métier a changé. Ce qui n'a pas trop changé c'est le management. On n'a pas encore inventé la machine à manager. Par contre le système informatique on en a déjà parlé...il a bouffé le statut de manager. Pourquoi ? Parce qu'il ne régit plus, c'est centralisé, on lui demande plus rien. Il gère des documents en couleur, des papiers...Après on a les mêmes stratégies de mise en rayon, c'est comme si on nous apprenait, même à nous les anciens,) gérer et mettre en rayon alors que c'était la base du métier de manager-formateur puisque le manager était aussi formateur. Il ne l'est plus aujourd'hui avec ce système là ». #67. G., H, 50 ans, délégué syndical national, manager de rayon, hypermarché intégré, 06

Sous l'influence du modèle *Wal-Mart* (Lichtenstein, 2009), la périphérisation du point de vente repose sur la focalisation du capital commercial constitué en oligopole sur les potentialités en terme de gisement de profit liées à leur taille imposante acquise par les fusions et acquisitions au cours des années 1990 pour pouvoir raccourcir le détour productif nécessaire

à l'extraction de la plus value (section 1). La centralisation de l'information permise par le développement des TIC en magasin ainsi que la concentration et la rationalisation de la logistique en amont permettent d'amorcer dans un premier temps les économies d'échelle en matière de négociation commerciale et de main d'œuvre. Auparavant invité à gérer leurs magasins et leurs rayons jusqu'à la moindre référence de produit, l'encadrement opérationnel fait face dès la fin des années 1990 à un processus de concentration des fonctions décisionnelles liées aux achats et aux négociations. Celles-ci se concentrent à l'échelle nationale. Il apparaît désormais rationnel en en finalité de fédérer, standardiser et développer de manière centralisée les différentes fonctions cadres du commerce que sont la communication, le marketing, la gestion des achats, l'approvisionnement, le contrôle de gestion et les ressources humaines.

La rationalisation productive du travail en magasin selon les principes de suppression des intermédiaires dans une logique de libre service constituait l'un des fondements de la révolution commerciale des grandes surfaces. Aujourd'hui, elle laisse place à une nouvelle étape de rationalisation économique de l'organisation productive et du travail satisfaisant les impératifs financiers des actionnaires. Cette dernière vise l'ensemble du circuit de distribution et répond à l'impératif premier du profit en inféodant la division du travail en magasin aux logiques de flux et d'optimisation opérant en amont (rationalisation logistique) et en aval (ECR et captation de l'information en matière de pratiques de consommation des clients). La circulation de l'information, mais surtout sa remontée (du magasin au siège) est une contribution majeure à cette nouvelle rationalisation et à la séparation entre travail de conception (comme contribution et contrôle de la production des flux de marchandise et de leurs conditions de mise en vente) et de production du service.

« La survenue de l'informatique centralisée a tout bouleversé. Du jour où, à l'époque où nous sortions dans tous nos magasins nos tableaux de bord le soir, et que nous avions notre chiffre etc....on l'envoyait par fax au siège. Si vous aviez 50 magasins, vous aviez cinquante faxes, fallait qu'ils consolident les données etc....Du jour où l'informatique est distribuée et arrivée, et avec cinquante PC plus un au siège on était capable à l'heure pile de connaître nos chiffres, la marge, si un produit se vendait ou non, vous changez complètement la nature de l'entreprise ». **#9. J-P., H, 58 ans, délégué syndical, logistique approvisionnement, siège exécutif, hypermarché intégré, 91**

Cette fluidification de la remontée informationnelle, couplée au développement des données en matière de ventes et de résultats opérationnels, magasin par magasin, permet d'établir des comparaisons en temps réel. Les directions exécutives centralisées en tirent des conclusions à visée productive comme l'instauration de normes, de référentiels de gestion, modélisations et constitution de bonnes pratiques et d'adaptation des politiques de mobilité en fonction des résultats.

« Historiquement, les objectifs sont normalement cooptés mais là, de plus en plus, vos objectifs sont préétablis et vous n'avez pas le choix quoi. » **#9. J-P., H, 58 ans, délégué syndical, logistique approvisionnement, siège exécutif, hypermarché intégré, 91**

Pour les indépendants et franchisés, cette transformation a pris des chemins de traverse (car nécessitant des investissements directs de la part des chefs d'entreprise) et à la fin des années 1990, il n'est pas rare d'y voir encore des chefs de rayon travailler sur des cadenciers non informatisés et plus récemment encore dans les rayons traditionnels.

« En 10 ans, le travail n'a pas évolué, c'est la continuité totale. C'est pas pour critiquer mais au fil des ans, quand on te demande d'être plus clairvoyant...on s'aperçoit qu'ils sont un peu en retard. J'ai eu l'occasion de faire de l'intérim dans 2-3 enseignes autres, et il arrive des choses ici qui étaient en place chez Inter ou Leclerc depuis belle lurette...Sans juger, ils m'ont fait gagner, manger, j'ai donné bien sûr mais ils sont à la traîne pour ce qui est de l'informatique. Jusqu'à 2005, je travaillais encore sur classeur...». **#55. R., H, 59 ans, chef boucher, supermarché indépendant, 13**

Pour les intégrés, la répercussion sur le travail est aussi forte que les mutations survenues ont été rapides.

« Dans le travail, la base est toujours la même mais l'outil informatique a bouleversé les commandes. Avant, on faisait tout à la main. J'ai connu l'époque du stickage des produits peu de temps avant le code barre. Maintenant les systèmes informatiques gèrent tout. On voit, on contrôle les anomalies, les opérations spécifiques (« OS ») catalogue, ça on a la main dessus, mais sinon le logiciel tient compte du stock, des ruptures, de ton arrivage automatiquement, ça te ressort des commandes qu'on a juste à valider. Avant on avait des cadenciers, des bouquins où on travaillait ligne par ligne, manuellement, fallait balancer chaque commande par minitel, ça nous prenait un temps fou, de l'ordre d'1h30 chaque matin ».

« Aujourd'hui, ces outils ont été fait de sorte que les gens passent 90% de leur temps sur le terrain. La gestion est minime, même pour un gestionnaire. Un bon gestionnaire n'a plus rien à faire. Remplir son rayon, veiller à ce que le balisage soit cohérent, à ce que les panneaux soient bien posés...c'est pas un travail plus valorisant ». **#81. F., H, 43 ans, employé de rayon, hypermarché intégré, 77**

Marché(s) interne(s) du travail

Le patron de magasin indépendant sous la coupe d'un groupement, le directeur salarié d'un hypermarché intégré et le chef de réseau qui supervise une demi-douzaine de magasins hard discount (intégrés, franchisés ou en location gérance) s'inscrivent dans des fonctions à cheval entre le management du point de vente et la sphère chargée de la gestion opérationnelle. Cette position d'intermédiaire leur permet généralement d'accéder aux plus hautes fonctions opérationnelles (directions régionales et nationales). Toutefois, malgré la persistance de l'usage du registre rhétorique du *self made man*, les enseignes font depuis la fin des années 1990 davantage appel à de jeunes diplômés (du BTS aux grandes écoles de commerce, en passant par des formations et instituts spécialisés nés avec le concours des enseignes) pour occuper les fonctions d'encadrement au sein et au delà des points de vente²⁹³. En deçà de ce dernier échelon d'« évolutifs », le sillon marquant la frontière entre « siège » et magasin se creuse à mesure de la croissance et de la bureaucratisation des sociétés de distribution.

²⁹³ Beslu F-X., « Recherche chef de rayon bac+4 », *L'Express*, 7 juin 2001.

Deux marchés internes du travail distincts sont nés. L'un, rattaché aux nouveaux métiers nés du développement des structures centralisées autour des technologies de l'information s'est ouvert au marché externe lorsque l'autre, englobant l'essentiel des fonctions exercées en magasin s'est progressivement vu séparé du premier. Ainsi se sont coupées les passerelles (Manwaring, 1984) entre deux marchés progressivement dissociés, encouragés par le mouvement de polarisation dessiné par la concentration du capital commercial et la spécialisation croissante des fonctions de direction des entreprises de distribution. Le premier se développe avec la rationalisation des systèmes informatique, logistique, marketing, et les enjeux croissants pesant sur des négociations centralisées et spécialisées par filières (Responsable de collection, Chef de produit, *Category Managers*). Le second reste attaché au marché interne de la branche reposant sur l'évolution de salariés non qualifiés tout en connaissant des modifications mineures. L'encadrement opérationnel se situe au point de convergence où se révèlent les contradictions entre logique financière, et logique industrielle-entrepreneuriale quant au sens donné à la création de valeur ainsi qu'en terme de temporalité : le dividende s'oppose au développement commercial et la vision à court terme au long terme.

Là encore, la taille et la structure contribuent à charpenter les frontières et strates en matière d'influence institutionnelle et de régulation autonome de l'encadrement. Si la division sociale du travail (segmentation des statuts) diffère en fonction du format, le décalage statutaire dans la division du travail (répartition des activités) entre niveaux hiérarchiques constitue un point de référence commun permettant une amorce de comparaison. On remarque ainsi que l'établissement commercial et son organisation interne sont rarement des critères pertinents pour comprendre l'engagement au travail par la prise en compte des régimes de régulation salariale locale. S'il peut s'avérer être une focale toujours appropriée dans le cas des magasins indépendants et franchisés, l'angle doit être plus aigu (équipes de travail) dans le cas des magasins intégrés, et plus obtus (organisation du point de vente) dans celui des hard discounters. Dans chaque cas, seule l'exploration macrosociologique nous permet de resituer dans un cadre à la fois légal et structurel les particularités de la branche comme du fonctionnement de chaque firme.

Signe de ce report du risque de la sphère financière à la sphère productive, le management, qu'il s'agisse du directeur de supermarché et des chefs de rayon, des chefs de secteur et manageurs d'hypermarché comme du chef de réseau et des chefs de magasin hard discount, constitue la zone charnière, composée de salariés auxquels revient la charge de trouver quotidiennement les moyens de générer la valeur exigée par les actionnaires. Ainsi repose sur eux la responsabilité de parvenir aux résultats escomptés dans un délai prédéfini et avec des moyens limités. Cette responsabilité un peu particulière est dépourvue de véritable autonomie (Waelli, 2009, p.30) en matière de gestion des marchandises comme de la main d'œuvre tout en héritant des sanctions (hiérarchique ou judiciaire) en cas de manquement.

« Le seul problème des distributeurs aujourd'hui c'est de trouver des gens qui managent. C'est pour ça qu'on s'appelle des managers d'ailleurs parce qu'on n'a plus rien à négocier...vous appliquez.

Ce qui nous reste d'intéressant c'est de gérer les équipes, mettre en place des stratégies de vente, théâtraliser l'allée centrale, les saisonniers... Ils sont tenus par ça, par le management uniquement. Le reste...il faut mettre en place...c'est centralisé ». #67. G., H, 50 ans, délégué syndical national, manager de rayon, hypermarché intégré, 06

Du management des marchandises au management du temps

Réactivité dans le travail et l'emploi

Depuis les années 2000, la logique dominante devient celle de la rationalisation économique sous l'influence des impératifs financiers. Dans un contexte de concurrence forte et de possibilités d'expansion faibles, la gestion du travail et de l'emploi en magasin devient dans les pays matures l'un des principaux gisements de plus value relative comme absolue. Elle porte ainsi le sceau du désenclavement des services, de l'aplanissement hiérarchique et la gestion au plus juste de la main d'œuvre. L'ensemble des services est touché, non sans effets contradictoires sur le procès de travail. De même, malgré des activités toujours soumises à de nombreux aléas (événements commerciaux divers : travaux de réaménagement, périodes de congés ou de forte activité ponctuelle), le recours au travail intérimaire et saisonnier au sein de la branche a significativement diminué par soucis d'économies d'échelle. En contrepartie, les distributeurs travaillent par l'élaboration de différents dispositifs contractuels à obtenir une plus grande adaptabilité de la main d'œuvre tout en atténuant le recours à l'emploi atypique. Pour le salarié de la branche, travailler se limite de moins en moins à des tâches précises à remplir régulièrement en un temps et dans un service donné mais repose de manière accentuée sur ses capacités à faire face à une incertitude croissante de ses conditions d'exercice quotidiennes en fonction de facteurs extérieurs souvent impondérables (fréquentation, livraisons, retards et absences non prévus). Si l'activité en magasin ne s'est jamais strictement limitée aux tâches et fonctions contractuelles et conventionnelles, la flexibilité du travail et de l'emploi s'institutionnalise peu à peu depuis trente ans. Les caisses, estuaires où se croisent salariés, clients, marchandises et argent apparaissent comme le centre névralgique de cette réactivité. Au cours des années 1980 et 1990, l'exigence de réactivité à l'égard des caissières se traduit par une adaptation dans le travail et dans l'emploi. Elles doivent adhérer aux conditions de disponibilité requises, à la fois permanentes (généralement de 8 heures à 21 heures) et fragmentées (le plus souvent entre deux intervalles de quelques heures) (Appay, 2001) alors que le développement des temps partiels accroît en parallèle les possibilités de fractionnement horaire et d'adaptation au plus juste de la main d'œuvre. A partir des années 2000, par delà la modulation et la polyactivité (Ch.2), les projets organisationnels de rationalisation du travail jouent un grand rôle dans la flexibilisation de la main d'œuvre.

Le « projet Hermès »

Exemple majeur chez *Hyper*, le projet Hermès est instauré en 2004 et généralisé à l'ensemble des rayons des hypermarchés. L'objectif affiché est alors une économie de 20% de temps de travail entre 4 et 11 heures du matin en se focalisant sur le travail de mise en rayon, dimension la plus proche de l'activité industrielle. D'une part, le projet repose sur la livraison

des palettes en rayon et sur la mutualisation de l'évacuation des déchets. Une seule personne est chargée d'évacuer les bennes des rayons. Les employés sont ainsi cantonnés à la surface de vente et à leurs rayons respectifs. D'autre part, des emplacements sont définis pour chaque document et outil de travail. La réserve est strictement balisée (emplacements précis) tout comme chaque benne (rayon attribué). Pour chaque rayon est mis en place un tableau contenant les horaires de chaque équipier, les feuilles de congés²⁹⁴. De plus, la mise en rayon devient strictement minutée. Un tableau affiche ainsi, individuellement, le nombre de palettes de marchandises à mettre en rayon, leur nature et le temps de mise en rayon correspondant. La prescription va jusqu'à préciser qu'une seule personne est chargée de distribuer les *Telxons* (terminaux informatiques servant à scanner les produits en rupture ou en faible quantité), de se rendre aux services décoration, entretien, de s'occuper de la casse ou des retours. L'organisation responsabilise chaque individu, chaque rayon en permettant aux managers comme aux salariés de suivre l'activité de chacun, sa progression comme ses erreurs. Enfin, de nouveaux outils de travail sont distribués. Dans la plupart des cas, il s'agit de tablettes roulantes à trois étages, censées améliorer les conditions de travail et notamment de manutention en transférant les marchandises des palettes aux tablettes, puis des tablettes aux rayons tout en portant les marchandises à hauteur des étagères présentes en rayon. Ce mouvement a amorcé celui d'une optimisation de la présence des salariés des rayons libre-service « en fonction du flux client (...) en conservant avant 9 heures uniquement les tâches qui perturbent les clients »²⁹⁵. En terme d'organisation du travail, la réduction des aléas entre journées d'activité, un meilleur contrôle collectif et individuel du travail et une plus grande réaction en cas d'imprévus composent un ensemble constituant désormais le dénominateur commun entre tous les services. Comme nous le verrons dans les chapitres suivants, un monde existe entre prescription et pratique. L'implantation de ces nouvelles logiques organisationnelles constitue tout de même un cadre influençant *de facto* le travail réalisé par les employés en rayon en terme de cadence comme d'accommodation au travail tout au long de la journée.

Le « modèle d'exploitation »

Poursuivant cet élan dans les rayons libre-service, le « modèle d'exploitation », annoncé et expérimenté en France en 2009 après des premiers essais en Pologne présentés comme fructueux (hausse du chiffre d'affaire), entérine la logique de désenclavement des services. Qualifié d'« efficace et très anglo-saxon » par le directeur clients de HM, le « modèle d'exploitation » rompt radicalement avec les principes séculaires de division du travail par rayon où chaque équipier effectue séparément des tâches similaires sur un type de produit spécifique (réception, rangement, mise en rayon, contrôle des stocks, balisage et réassort). Il marque une véritable rupture dans le procès de travail. Après le renforcement de la

²⁹⁴ Voir photographie 8 en annexes.

²⁹⁵ Présentation powerpoint, « Hermès, l'organisation du travail en magasin », Direction Organisation-Hypermarchés France, décembre 2006.

politique commerciale discount au cours des années 1990, l'influence de l'américain *Wal-Mart* se ressent dans l'organisation du travail en rayon. En effet, la logique de flux marchandise se substitue à la spécialisation marchande avec la constitution de 4 « équipes dédiées » travaillant entre 2 heures du matin et 23 heures²⁹⁶. La première gère la mise en rayon avant l'ouverture (2h-9h30) ; la seconde, la relation client c'est à dire les stocks et la bonne correspondance des prix en matinée ; la troisième, le remplissage des rayons dans l'après midi (13h30-21h) et la dernière est chargée de la réception des marchandises et de la préparation des palettes pour le retour de la première équipe quelques heures plus tard (15h-23h). Ces équipes exercent leurs fonctions de manière indifférenciée dans les rayons épicerie, liquide, DPH (droguerie, parfumerie, hygiène), et PLS (périssable libre-service). Le but affiché est de réduire les erreurs de prix, les ruptures et d'avoir des salariés plus disponibles pour les clients selon la direction qui précise dans sa communication interne que seule « l'amélioration des indicateurs économiques » est visée, car le « le personnel existe en nombre suffisant » mais « n'est pas disponible aux bonnes heures de la journée »²⁹⁷.

Cette logique de « shift se retrouve chez *Wal-Mart* » et s'avère similaire aux pratiques industrielles (dites des « 3x8 »). Face à de telles transformations du travail, il est fort probable qu'une renégociation des grilles de classification et avec elle, des rémunérations survienne à court terme. Il semble tout autant probable qu'elle ne profite pas à des salariés qui tendent à être considérés comme occupant des postes demeurant non qualifiés, devenant indifférenciés, s'inscrivant dans un procès toujours plus horizontalisé, accentuant leur responsabilité au sein de leur équipe de travail comme vis à vis des autres équipes désormais liées à un même procès général et permanent de conduite à terme du flux marchandise jusqu'au client en juste à temps. Si chaque rayon était auparavant quasi indépendamment régi par la chaîne invisible du flux marchandise jusqu'au client (Durand, 2004), les distributeurs œuvrent à renforcer cette logique en faisant de chaque employé un maillon de cette dernière en les regroupant de manière à la fois successive et simultanée autour d'un seul et même procès²⁹⁸.

Rayons traditionnels

Depuis leur assimilation par la grande distribution, les métiers traditionnels ont connu des mutations réduisant de manière continue la distinction avec les autres services présents dans la branche. La vente, qui était au cœur de la première révolution commerciale est désormais une activité en voie d'extinction, soumise à la concurrence grandissante des *Unités de Vente Consommateur Industrielles* (UVCI). Les UVCI sont le fruit de travaux de Recherche et Développement menés par les industriels auxquels les distributeurs ont et en sus de l'élaboration, transféré le conditionnement depuis le milieu des années 1990. Externalisé, le

²⁹⁶ Mi 2011, les équipes de nuit ont été mises en suspend suite aux critiques émises par les représentants des salariés.

²⁹⁷ Jean-Noël Caussil, *Carrefour* va déployer une nouvelle organisation dans ses hypers, LSA, 30 septembre 2010.

²⁹⁸ Il s'agit déjà de l'un des principes de base du hard discount, et si l'on se fie à la diffusion récente de la polyvalence aux supermarchés, l'expansion du modèle d'exploitation paraît très probable.

coût du conditionnement réduit pour le distributeur et les salariés des rayons traditionnels ne peuvent souvent qu'assister à la libre-servicisation de leurs rayons. Les services les plus importants en terme de main d'œuvre et de chiffre d'affaire (le rayon boucherie en tête) étant plus avancés dans le procès :

« L'activité a changé depuis la vache folle, il est interdit de désosser en laboratoire. A l'époque de Leclerc (années 1980), on recevait toutes les carcasses entières et on désossait en « labo » : quartiers, avants de bœufs, etc...Aujourd'hui, il faut avoir un local conçu pour le désossage et un pour la coupe parce que la moelle ne doit pas être en contact avec la table (...) Tout est aujourd'hui reçu sous vide, désossé et emballé. Les bêtes sont désossées en abattoir, séparées, dénervées, mises sous film, sous vide. Les bouchers en magasin désousvident avec une désouvideuse et découpent la viande (...) Le travail indéniablement moins physique (...) plus minutieux (...) ça n'a rien à voir. (...) Pour celui qui arrive aujourd'hui c'est plus sain, plus facile (...) y'a quelque temps c'était un travail dur la boucherie. C'est pour ça qu'il y'a très peu de bouchers maintenant » puis, revenant sur sa phrase : « Oui c'est plus facile...enfin...nous en tant que managers on a la pression des chiffres, on doit faire toujours plus, plus, plus... ». **#41. J-P., H, 56 ans, boucher, supermarché intégré, 92**

« Y'a un tout petit libre service, mais il faut quand même mettre en rayon, avancer les produits, vérifier les dates...pas mal de manutention. Ca me plait pas, c'est pas mon truc. Moi c'est vraiment travailler le poisson. Les barquettes je suis pas là pour ça. Je suis pas manutentionnaire, je suis poissonnier. C'est différent mais faut le faire. Ce que je n'aime pas, c'est qu'on va perdre le traditionnel. A force les rayons vont tous être LS, libre service...Je pense que d'ici 2-3 ans, ils vont supprimer. ...C'est normal, parce que ça va faire moins de personnel. Au lieu d'être trois y'aura plus qu'une personne pour faire que du LS. Les commandes se font sur un cadencier et on reçoit tout en barquette, je pense que d'ici quelques années ça va se perdre (...) moi je fais quelques barquettes, on a le droit, faut qu'on fasse 4 filets nous-même donc on les fait, on les filme, on met l'étiquette puis en rayon (...) 50% du CA (chiffre d'affaires) du rayon vient du libre service. (...) Au début c'était dur, les gens étaient réticents « ouais c'est des barquettes, c'est pas terrible » mais maintenant c'est la facilité, y'a pas d'attente, les gens prennent directement les barquettes (...) en plus le problème c'est que maintenant on a exactement les mêmes filets en rayon et en LS, exactement les mêmes mais en moins cher en LS, la différence est de 5 à 8 euros au kilo. Va savoir pourquoi ? Les gens voient que l'étiquette, encore plus en ce moment. Donc tout est fait pour convaincre le client et qu'il achète au LS. Surtout en ce moment où on dit que le client bouffe l'étiquette. Le LS, toujours le LS ». **#50. J., H, 22 ans, employé poissonnerie, supermarché intégré, 92**

Si à un stade avancé de libre service dans ces rayons, certains employés et professionnels semblent amenés à contribuer par leur travail quotidien à la disparition progressive de leur fonction, dans d'autres structures empruntant le même chemin, les salariés semblent en deviner les prochaines étapes au regard des orientations déjà suivies :

La branche se détériore et on en vient à la disparition du rayon traditionnel...Et le rayon LS arrivera directement des centrales, des bases et y'aura plus que le manut' mettant les barquettes le matin. Ca coûte moins cher et ils savent qu'ils vont marger à 18-20%, avec très peu de casse et voilà...Plus de frais d'emballage, de problèmes de bouchers et basta... ». Aujourd'hui, entre LS et traditionnel, la répartition est de 50/50 « on met les mêmes produits des deux côtés (...) beaucoup d'anciens sont habitués à ce qu'on les sertent et le rayon traditionnel reprend le dessus sur le LS ». **#55. R., H, 59 ans, chef boucher, supermarché indépendant, 13**

On perçoit ici un procès en cours, à la fois encouragé par les pratiques commerciales mais aussi par les nouvelles normes en matière d'hygiène renforcées à la suite de scandales sanitaires. Il se traduit par la promotion du libre service et des formes d'externalisation de l'élaboration et de l'emballage des produits. Toutefois, ces pratiques vont bien au delà du respect de la législation en la matière.

« Les barquettes ça fait que 5 ans. Ils gagnent du temps et économisent sur le personnel (...) c'est les nouvelles règles d'hygiène (...) c'est ça qu'on ne comprend pas trop. On nous explique pas tout. Les produits frais on les met à 5 jours de DLC alors que les fromages on les date à 6 mois. Mais du moment qu'il est coupé et mis en barquette on n'a plus que 5 jours. Mais ça c'est les grandes surfaces qui l'ont dit, c'est pas le service d'hygiène donc j'ai l'impression que les grandes surfaces font ce qu'elles veulent. Y'a un gain sur le personnel, sur les ventes. Cela revient moins cher. Y'a pas de stock. Le matin j'arrive, je prends mes barquettes, mes fromages selon ce qui manque en rayon, je fais mes barquettes, je coupe mon fromage, je filme, je sors mes étiquettes, je les colle et je mets en rayon. Et voilà, le travail est fini. En 2 heures, le rayon est plein. Après je passe à autre chose ». **#60. M., 52 ans, vendeuse rayons traditionnels, supermarché indépendant, 13**

En filigrane, on peut aisément distinguer les signes d'une disparition des ouvriers qualifiés dans ces métiers, où leur subsistance dans les zones de chalandises les plus aisées, favorisant la diffusion d'un procès aligné sur les activités réalisées par les employés non qualifiés de ces services, dont les points communs avec les employés des rayons libre-service se multiplient :

« De 8h à 14 heures ma journée commence par l'ouverture, le contrôle des DLC (dates limites de consommation), les palettes à ranger et le service en respectant les règles d'hygiène (...) je suis polyvalente, je m'occupe aussi de la parapharmacie quand y'a des absences (...) On fait beaucoup de remplacements en poissonnerie, charcuterie.. ». **#14, 36 ans, vendeuse rayon traditionnel fromage, déléguée syndicale, supermarché intégré, 92**

Loin d'être nié par les directions, le développement de l'UVCI mêlant libre-service et manutention est justifié par les difficultés de recrutement de professionnels (vieillesse de la population qualifiée) et une baisse du nombre d'apprentis en formation. Si ces dimensions contribuent largement à la disparition progressive de ces métiers dits « en tension », les gains de productivité et la marge supérieure dégagés sur les produits vendus en libre-service (un patron de magasin indépendant affirmant : « en 8 jours vous faites un boucher ») encouragent l'accélération d'une telle mutation dans un contexte de forte concurrence et de faible évolution de la consommation malgré une communication commerciale ventant unanimement le développement de la qualité (expertise professionnelle) et du service (présence, proximité, sur-mesure).

3.3. Homogénéisation de la main d'œuvre

Face aux discours commerciaux et organisationnels contradictoires, peut-on observer une tendance certaine quant à l'évolution des qualifications en magasin ? Les exigences d'un capital de plus en plus concentré, à la recherche de nouveaux gisements de valeur, aboutissent tendanciellement à l'exposition croissante du travail aux nombreuses contradictions issues des changements radicaux d'orientation en matière stratégique. Malgré les nombreuses transformations en terme d'activité et de division du travail, les classifications de branche reposent toujours sur la grille dite Parodi distinguant principalement trois niveaux au sein de différents services : cadre, agent de maîtrise et employé. L'hypothèse d'un report du risque aboutissant à la déstabilisation de la main d'œuvre nous pousse à interroger l'évolution de ces classifications. Dans cette perspective, nous poursuivons l'une des réflexions fondatrices de la sociologie du travail autour des thèses de la qualification et de la déqualification.

L'inadéquation catégorisation, qualification, métier : dialectique d'une homogénéisation de la main d'œuvre

Les deux dernières décennies, riches en innovations techniques et organisationnelles, ont été marquées par une transformation paradigmatique du travail et de l'emploi dans la distribution. Dans ce cadre, il apparaît simpliste de considérer la qualification dans une perspective monoaxiale l'opposant à la déqualification (Braverman, 1974) sans entamer un travail de définition dynamique et situé. En suivant la perspective de Naville et Touraine, le débat entre déqualification et qualification ne peut s'avérer pertinent tant qu'il se limite à l'observation *in situ* de l'espace productif. En tant que rapport social, la qualification au sein de sociétés de capitaux oligopolistiques doit être pensée au delà d'une unité de production dont le capital s'est éloigné.

Limites des approches classiques

Comment penser l'évolution des qualifications dans une branche rassemblant des professions aussi variées que disparates en terme de pré-requis en matière de formation, de trajectoire, de prestige et d'activité ? Comment apprécier le changement de paradigme des qualifications aux compétences face aux mutations de la distribution ?

Un regard sur l'histoire récente du commerce nous permet d'envisager la question d'une manière dynamique. Si l'on s'en réfère au cadre d'analyse de la qualification présenté par Friedmann et Reynaud (1958), on observe des changements qualitatifs en matière technique (temps de formation) comme de responsabilités dans la production (rapport aux machines et aux matériaux précieux) qui indiqueraient une augmentation tendancielle des qualifications requises. Malgré une dynamique de (re)professionnalisation (entre les années 60 et 80) pour les chefs de rayon (où la classification accompagne le statut et le salaire), on assiste à un déclin tendanciel en matière de prestige voire à un maintien au plus bas dans la plupart des fonctions exercées en magasin. L'ambiguïté subsiste pourtant autour de l'évolution des aptitudes dites innées et de la familiarité avec le maniement des machines alors que la question connexe du temps de formation, demeure tout aussi complexe. D'une part, les modes de recrutement mis en avant reposent de manière croissante sur la simulation, sur la notion d'« habileté » alors qu'une césure s'est produite à la fin des années 1990 en matière de niveau de diplôme (Ch. 7)²⁹⁹. D'autre part, cantonnée aux rapports aux machines et matériaux précieux, la question de la responsabilité s'avère caduque. Une fois croisée avec les classifications conventionnelles, elle laisse clairement apparaître une baisse du spectre de l'autonomie et non des responsabilités rejoignant le constat de Mathias Waelli d'une responsabilité sans autonomie (2009) notamment chez l'encadrement opérationnel et les employés de caisse, respectivement peu à peu éloignés des achats et de la gestion des espèces au cours de ces dernières décennies. Toutefois, les observations empiriques débouchent sur des conclusions plus partagées tant les outils techniques coûteux font partie de l'activité quotidienne de

²⁹⁹ Lorsque les directions d'enseignes affirment ne pas vouloir privilégier les plus diplômés, le niveau moyen de diplôme est néanmoins aujourd'hui plus élevé et l'on observe une plus grande présence de diplômes généraux parmi la main d'œuvre en magasin, dépassant les métamorphoses en matière de profil de la population active.

l'ensemble des salariés des grandes surfaces. Tout porte ainsi à croire qu'il faut chercher les dimensions qualifiantes du travail contemporain dans les transformations sociales plus larges, une démarche que nous retrouvons chez Naville pour qui la qualification est imputable à l'homme, à l'« acte éduqué » (1956) et non à l'outil ou au poste³⁰⁰. Cette définition générale nous permet de faire le lien avec les compétences tout en nous détachant du systématisme d'une définition substantive. Pour plus de clarté, nous reprenons la distinction établie par Lallement entre la qualification désignant les propriétés sociales des salariés, leurs capacités objectivées, et par la classification renvoyant aux hiérarchies des métiers dans un espace professionnel (2007). Toutefois, considérée comme telle, sa principale limite est son anhistoricité à laquelle il convient de pallier.

Hiérarchisante et hiérarchisée, la qualification-classification doit se comprendre dans la structure sociale de l'entreprise, dans ses mutations en lien étroit avec le rapport aux TIC, le degré d'industrialisation de l'activité, l'organisation de l'entreprise et la structure de la population active composant le marché du travail comme le(s) marché(s) interne(s) de l'entreprise (Littler, 1982). La qualification-classification ne peut être définie par elle-même. Elle est le fruit d'un rapport entre éléments hétérogènes, le produit de compromis au sein des différentes sphères de l'entreprise où sont mises en équivalence de multiples variables. En ce sens il s'agit d'un rapport social (Touraine, 1955) plus ou moins stabilisé par des conventions et classifications³⁰¹ liant capacités individuelles et postes de travail. La thèse de Touraine (1955) souligne l'influence de l'organisation scientifique du travail sur la qualification. L'augmentation de la maîtrise dans les usines Renault contribue à l'époque à limiter la question des qualifications aux capacités individuelles. Autrement dit, le temps de formation strictement professionnelle se voit substitué par l'évaluation de l'effort déployé pour occuper un poste et atteindre les objectifs donnés par la direction. Dans l'industrie, le développement de l'organisation scientifique du travail marque donc un tournant, celui du *prima de l'organisation* sur l'exécution (*projet Hermès, modèle d'exploitation*).

La centralisation des firmes de distribution et l'augmentation de la prescription semblent en premier lieu avoir des conséquences similaires dans le commerce où la qualification renvoie progressivement à la dimension professionnelle (exécution précise liée à une formation à un métier), technique (adaptation aux outils de travail), et sociale (adaptation aux contraintes plus larges d'organisation) de l'activité (Touraine, 1955). La mécanisation et l'automation d'une partie des activités, s'accompagne d'une externalisation en amont (centrales d'achat, production intégrée ou sous traitée) et en aval (rôle grandissant du client dans la production du service) pour aboutir à des changements proches de ceux soulignés par

³⁰⁰ Malgré cette convergence, nous pouvons nous interroger sur la pertinence actuelle de l'assertion selon laquelle seul l'homme serait capable d'apprentissage. En effet, la dernière vague technologique de libre-service développée dans les hypermarchés (*self check out*, balances libre-service) est qualifiée d'apprenante par les ingénieurs chargés de leur élaboration. En effet, les premières comme les secondes sont par exemple capables d'affiner leur perception des produits (en fonction du poids, de la couleur, de la forme) par les clients à force de suggestions de la part de ces derniers. Malgré tout, elles ne sont pas à l'abri d'un dérèglement d'usure ou d'une remise à zéro rendant cette forme d'apprentissage propre à ces machines.

³⁰¹ Chaque transformation du procès de travail induit une remise en question de ces conventions.

Naville dans l'industrie (1963). On observe ainsi des transformations des activités sans qu'elles n'apparaissent dans les classifications : une proportion grandissante des emplois non qualifiés³⁰² (ou à faible classification, à distinguer des qualifications propres aux salariés) ainsi qu'un rythme de travail plus intense et le plus souvent défini par les machines (Naville, 1963), en l'occurrence par la gestion intégrée de la circulation des marchandises et la fréquentation des lieux de vente (Ch 6). En terme d'activités, de conditions de travail et de rémunération, la main d'œuvre en magasin s'homogénéise. Les distinctions n'apparaissent qu'en matière de conditions d'emploi (même si ces dernières influent considérablement sur les conditions de travail). En affichant une grande diversité de fonctions que l'étude des activités réelles des salariés, de leurs rémunérations (horaires et salaires globaux) et des évolutions techniques et organisationnelles du travail a tendance à démentir, les classifications perdent ainsi de leur cohérence.

A l'assaut des classifications

Au delà d'une distinction entre services et rayons, un dernier aspect constitue un frein à l'uniformisation de la main d'œuvre. Non des moindres, cet aspect repose, dans le cas des caisses et de l'accueil, sur les responsabilités influençant le niveau de classification et le coefficient de rémunération. La séparation progressive entre services au cours des années 1980 a donné lieu à des classifications précises répondant aux missions confiées selon le poste. L'une des distinctions significatives entre employés des rayons libre-service et des caisses renvoie au niveau conventionnel d'entrée dans chaque fonction. Lorsque l'assistant de vente débutant est considéré comme niveau IA dans la hiérarchie des salaires, l'assistant de caisse est directement embauché comme niveau IIA. Cette différence s'est forgée sur une dimension majeure : le rapport direct à l'argent dans l'activité de travail. La prise en charge du paiement comme des actions périphériques (contrôle des moyens de paiement, rendu monnaie, gestion du fond de caisse, prélèvements, remboursements) justifie historiquement à lui seul un différentiel initial de rémunération. Malgré la différence de classification, au fil des négociations salariales, les niveaux IA et IIA des hypermarchés HM perçoivent une rémunération horaire identique depuis 2007. Si la revalorisation de la rémunération est le fruit de négociations nationales, ces dernières risquent d'être mises à mal avec la diffusion du *cash management*, qui, comme son nom l'indique, est un système venant se greffer aux caisses classiques pour prendre en charge indépendamment de la caissière la gestion de la monnaie (prise, rendu, fond de caisse). L'automatisation est ici précisément ciblée sur ce qui fait la spécificité des caisses et de l'accueil, justifiant un différentiel de rémunération (aujourd'hui à partir du niveau IIB, c'est à dire 6 mois après l'embauche). Parmi les magasins pionniers, le

³⁰² Au sens de Chardon (2002). Différentes nomenclatures existent pour classer les employés non qualifiés. Bisault, Destival et Goux (1994) s'appuient sur les distinctions institutionnelles et les conventions collectives, ainsi que sur le double critère du niveau de diplôme et de formation professionnelle. Burnod et Chenu (2001) considèrent le faible niveau de diplôme et de rémunération. Chardon (2002) propose une définition « à partir de la spécialité de formation des personnes en emploi » considérant comme qualifiée toute profession pour laquelle l'accès en début de carrière nécessite de posséder une formation spécifique. Nous le verrons plus tard cette définition n'est pas sans poser problème face au recrutement d'une nouvelle main d'œuvre.

Super U d'Herbignac (Loire Atlantique) équipe en 2008 toutes ses caisses d'automates. Le directeur justifie cet investissement de 400 000 euros par la volonté d'« endiguer le stress des caissières » : « à 90% lié à la manipulation des espèces » après avoir mené une étude interne³⁰³. La revue spécialisée *LSA* poursuit, vantant les mérites en terme d'hygiène (absence de contact avec la monnaie et les produits alimentaires) et de sécurité (plus de grosses coupures à portée de main) « au service des hôtesse de caisse³⁰⁴ ». Mais l'implantation de telles technologies abouti aussi à un gain de temps moyen de près de 23 minutes par caissière et par jour, à une abolition des erreurs de caisses par l'automatisation des opérations liées à la gestion des espèces, moyen de paiement utilisé aujourd'hui par un tiers de la clientèle. Dès lors, on peut aisément envisager que sa diffusion complique les négociations salariales du point de vue des représentants des salariés s'ils envisageaient de défendre les classifications actuelles. Ainsi, au delà de l'attrition de la main d'œuvre dans les magasins, les technologies implantées peuvent participer au processus d'aplanissement hiérarchique observable dans l'ensemble des formats de vente³⁰⁵. Mêlées aux mutations organisationnelles, stratégiques et éthiques, elles font l'objet d'un travail permanent de justification, touchant y compris la rhétorique quotidienne de l'organisation.

Nouvelles technologies et qualifications

Si nous sommes à peine sortis de l'atelier pour suivre une partie des activités progressivement prises en charge par de nouvelles fonctions centralisées, cette perspective permet déjà d'apercevoir les limites d'une vision dichotomique du rapport de la qualification face à l'innovation technique. Cette question oppose généralement deux points de vue. Le premier soutient que l'évolution technique requière un haut niveau de compétences dans des domaines toujours plus variés (Friedmann, 1956) lorsque le second la perçoit comme un procès de rationalisation réduisant le travail à des tâches répétitives (Naville, 1963; Rolle, 1967). Dans chaque cas, l'amélioration ou la dégradation du niveau de qualification conduit à une modification de la structure de classe en favorisant d'un côté la professionnalisation, et d'un autre la prolétarianisation.

Cette première entrée, par la division du travail en magasin et par son inscription dans le procès global de distribution nous permet d'envisager une troisième approche, qui, à défaut d'être originale a le mérite de dépasser ce qui apparaît comme contradictoire : les nouvelles

³⁰³ Olivier Dauvers, *Le premier supermarché 100% cash management, quand les espèces passent à la machine*, 2008, olivierdauvers.fr, consulté le 16 janvier 2009.

³⁰⁴ « Une technique qui se met également au service des hôtesse de caisse. Le thème du cash management, toujours aussi présent sur les stands, parie sur la rationalisation du traitement des espèces, avec une boucle vertueuse de circulation des pièces et des billets sans réapprovisionnements superflus, l'élimination des tâches de comptage « humain », la mise à disposition automatique des fonds de caisses. Un phénomène qui prouve au passage que le développement des technologies parie toujours sur la présence humaine en caisses, où l'ergonomie du matériel est un facteur toujours mieux pris en compte. » (Laure Cailloce, *Les caisses U gèrent la monnaie automatiquement à Herbignac*, 10 janvier 2008)

³⁰⁵ C'est le cas par exemple du terminal de lecture mobile MC17 de Motorola, permettant au client de scanner les produits pour connaître son prix, obtenir des informations complémentaires sur le produit, valider son achat et « assistant les vendeurs à la vente » en effectuant la gestion des stocks (F. Maillet, *LSA*, 7 avril 2011, *Un matériel d'encaissement toujours plus rapide et intelligent*).

technologies seraient des ruses de la raison (Hegel, 1965, p. 129.) au service du capitalisme et chaque stade de développement de la division du travail aboutirait crescendo à une étape de dépossession du savoir ouvrier (Freyssenet, 1977 ; Littler, 1982). La pression sur les coûts de production passe ainsi par une tendance générale à la déqualification et à l'accroissement du contrôle organisationnel du procès de travail. Dans l'industrie, le stade manufacturier signe le déclin progressif du contrôle ouvrier sur le procès de travail que la machinofacture approfondit encore. Enfin, l'automation s'attaque directement aux qualifications pour aboutir à un travail reposant essentiellement sur des réflexes et sur une adaptation aux aléas quotidiens sans exiger de formation préalable. Un processus en de nombreux points semblables de division entre conception et exécution selon l'un des principes fondamentaux de l'organisation scientifique du travail a débuté dans la grande distribution au cours des décennies 1980-1990. Il se caractérise notamment par une opposition progressive entre siège et magasins avec d'un côté des postes proposant une grande autonomie et exigeant au recrutement des niveaux de qualification plus élevés (diplômes spécialisés) et de l'autre, des emplois caractérisés par une forte spécialisation (au sens de l'O.S) pour occuper des fonctions fortement rationalisées. Une niche d'autonomie (statutaire) est aujourd'hui réservée à l'élite salariale, c'est à dire aux fonctions centralisées.

*

Les mouvements distincts décrits en amont augurent leur conjonction par leur parcours similaire. Ces transformations semblent esquisser les principes d'une homogénéisation des fonctions confiées à la main d'œuvre dans les magasins, fruit de la poursuite de l'aplanissement (hiérarchie), de l'attrition (effectifs), de la flexibilisation (services et rayons), de l'externalisation (qualification-classification) :

- 1) Les rayons traditionnels poursuivent leur « libre-servicisation », se fondant avec les autres rayons LS, favorisant la circulation des employés d'un poste à l'autre.
- 2) Les caissières polyactives, face au désenclavement et à la spécialisation du travail en rayon (modèle d'exploitation) n'auront plus de rayon attiré et effectueront leur temps complémentaire en fonction de leur disponibilité et des besoins sur la surface de vente.
- 3) Le développement, en cours, de caisses hybrides pouvant passer de la configuration libre-service à la configuration « assistée » en cas de forte affluence va permettre de tendre davantage le flux en caisse et d'affûter les types de contrat.
- 4) La *clusterisation* des polyactivités (la polyactivité des employés de rayons étant à l'essai depuis 2010, figurant dans les nouvelles conventions collectives de *Carrefour* notamment) va aboutir à une multiplicité de relations d'emploi (Buscatto, 2001) malgré des conditions de travail et de rémunération toujours plus homogènes.
- 5) La diffusion des technologies comme les puces RFID et les terminaux d'enregistrement portatifs d'achats pouvant permettre d'effectuer le recalage des stocks par l'intervention des

clients³⁰⁶ vont contribuer à la réduction progressive de l'encadrement par une plus grande contribution du client au procès de travail.

Le questionnement des évolutions du travail et de sa valorisation dans une perspective critique semble éloigné du discours syndical revendiquant une amélioration du pouvoir d'achat voire l'accès et le maintien de l'emploi à plein temps. En d'autres termes, l'orientation majoritairement utilitariste de la représentation salariale s'inscrit dans une dynamique contre productive voire autodestructrice. Toute velléité de préservation de l'emploi sans interroger les conditions d'appréciation du travail (classification, rémunération) et leur évolution contribue explicitement au consentement et à l'adaptabilité de la main d'œuvre malgré un travail instable et dégradé.

³⁰⁶ Contrairement au lecteur optique capable de lire un seul code barre à la fois tout en exigeant une grande proximité entre lecteur et marchandise, le lecteur RFID permet de scanner une zone plus large et d'identifier une multitude de produits à distance. Ainsi, le simple passage de clients dans les allées d'une grande surface peut permettre, qu'il scanne ou non un article, d'effectuer un inventaire rapide des marchandises présentes en rayon pour comparer le stock réel au stock théorique obtenu suite à l'encaissement des marchandises.

Conclusion

L'approche diachronique des mutations structurelles de la branche et du procès de production au sein des firmes de la grande distribution nous permet d'analyser les principaux enjeux liant les sphères décisionnelles et opérationnelles dans un stade particulier du procès de production capitaliste. D'une part, la branche est marquée par une forte concentration du capital commercial. D'autre part, elle est devenue l'une des plus grandes industries de main d'œuvre. Ces deux constats permettent de comprendre l'attrait de la finance à son égard dès la fin des années 1990. Face aux résultats des firmes, au potentiel de développement international et d'économies d'échelle rendues possibles par les innovations technologiques, les possibilités de valorisation des investissements semblent importantes. Cet intérêt de la finance pour la branche n'est pas sans conséquences pour le travail. Un bouleversement de la gouvernance au début des années 2000 débouche sur l'introduction de nouvelles logiques au sein des firmes. L'attrait de la finance pour un secteur dynamique et en développement signifie la prise de pouvoir d'un capital volatile, augmentant les risques financiers dans une ère de stagnation de la consommation. L'exigence accrue de rentabilité survient alors que l'âge d'or de la branche est révolu et conduit à des restructurations productives différenciées dans l'ensemble des entités et des enseignes. Sous l'influence directe de la sphère financière, les grandes firmes intégrées et cotées en bourses s'inscrivent comme précurseurs des mutations structurelles et organisationnelles. Dans un contexte d'extrême concurrence, les groupements indépendants s'alignent sur ces firmes en renforçant la structuration de leur organisation financière, politique et stratégique globale. A leur tour, les premières s'inspirent de la flexibilité organisationnelle quotidienne (relevant de formes de régulation autonome) qui existe au sein des PME indépendantes et des hard discounters dont la rentabilité repose particulièrement sur la gestion de la main d'œuvre (Cartron, 2003) pour en faire des règles de contrôle. De ce double alignement ressort une certaine homogénéisation des structures et du travail au sein des GSA par le renforcement conjoint et paradoxale au sein de chaque type de structure de la centralisation de l'information, de la décision et du contrôle d'une part, et de l'autonomie des entités et de la flexibilité du travail d'autre part.

L'exacerbation d'un report du risque en cascade depuis les détenteurs des capitaux jusqu'aux salariés travaillant en magasin nous conduit à nous éloigner d'une vision binaire opposant patrons et salariés et à repenser les régimes de régulation salariale au sein de la branche. Nous avons pu voir que les niveaux intermédiaires sont touchés de manière différenciée par ce report. Les structures évoluent vers une concentration des pouvoirs et une rapidité accrue des prises de décisions stratégiques. D'abord développés à la marge puis répandus à l'ensemble de l'organisation productive, les sous-structures et montages complexes

(tiers-temps, franchise, location-gérance, externalisation-interne) permettent de limiter les coûts et risques financiers liés au développement des groupes. Ainsi, la sphère financière sollicite de manière croissante la sphère entrepreneuriale en lui imposant de s'investir toujours davantage dans l'optique d'une valorisation du capital.

A leur tour, les dirigeants opérationnels reportent le risque sur la main d'œuvre en exigeant d'elle une réactivité et une acceptation croissante de conditions de travail flexibles et précaires. Cette forme de précarisation est toutefois éloignée de la précarisation de l'emploi développée autour de la diffusion des contrats dits atypique. A la fois moins visible et plus dicible, elle se rapporte davantage au travail quotidien, à sa déstructuration temporelle, spatiale, conventionnelle, à son intensification comme à l'incertitude trajectorielle soulevée par les mutations récentes du procès de travail en magasin et du marché interne spécifique à la branche. Se détachant du modèle de la spécialisation pour se rapprocher de l'adaptabilité, le travail évolue vers une acclimatation défragmentée, un temps plein adaptable aux flux de clients et de marchandises. Quelques différences subsistent toutefois entre structures. Les grands groupes intégrés sont ainsi davantage exposés aux acteurs externes et bénéficient davantage de formes de contre-pouvoir internes locaux comme nationaux. L'adaptation du procès de travail et la validation des restructurations productives passe alors par la modification des conventions et statuts collectifs introduite par des négociations alors que les groupements d'indépendants et franchisés s'inscrivent davantage dans des formes de régulation locales.

Auparavant centre de décision et entreprise à part entière, le magasin devient une unité commerciale périphérique parmi ses semblables, passé au second plan derrière le management des marchandises et de la clientèle à grande échelle. Ces trois dernières décennies, la concentration du capital et les innovations techniques ont favorisé l'accentuation d'une dichotomie entre siège et magasin par la division du marché interne à la branche en deux sous marchés (conception et exécution) de moins en moins perméables. Du magasin monde (noyau) au magasin satellite (périphérie), la rationalisation change de nature et le travail d'exécution est devenu une variable d'ajustement. Les logiques séculaires s'effacent (exit le *self made man* : fonctions, évolution, rémunération, ...) et l'importance des effectifs favorise une croissance intensive (: jeu sur les salaires et qualifications, centralisation des fonctions décisionnelles et aplanissement hiérarchique) : le « point de vente » ou « business unit », devient un monde clos, un centre de profit soumis à des injonctions, à une conception et à une organisation externe, dont le marché interne spécifique et séparé des fonctions centralisées de conception et d'organisation. En tant que reflet des mutations du procès de travail, la qualification³⁰⁷ est un enjeu social de hiérarchisation, d'organisation et de disciplinarisation autour duquel se jouent l'expropriation (au delà des moyens de production) et le contrôle du travail par le capital³⁰⁸. Ses mutations observables dans l'évolution des classifications, des

³⁰⁷ Nous nous attacherons dans les chapitres suivants aux qualifications réelles requises par le poste, à celles du travailleur et à leur usage ainsi qu'au temps de réflexion sur la pratique (Freyssenet, 1977 ; 1978).

³⁰⁸ Cette dernière tient donc une place particulièrement importante dans une industrie de main d'œuvre où plus d'un demi million de salariés vendent leur force de travail.

grilles de rémunérations et des marchés internes du travail laissent entrevoir de moins en moins de possibilités d'évolution malgré une exigence d'adaptabilité et de réactivité accrue. Un regard sur l'évolution des qualifications selon les définitions classiques indique une disjonction croissante entre les classifications, (enjeu notoire dans une industrie de main d'œuvre), connaissant une déclassification et qualifications, au sens de capacités objectivées, qui font a contrario l'objet d'une sollicitation croissante. Le virage post-fordiste amorcé par la branche depuis la fin des années 1990 semble confirmer une forte remise en question des fonctions en magasin évoluant vers une faible qualification (déclassification) des postes et de maigres possibilités d'évolution.

Ces différentes dimensions constituent autant de pierres d'achoppement dans les mutations du procès de travail du point de vue des magasins. En effet, on constate une remise en question du principe méritocratique séculaire (*self made man*), une restriction des possibilités d'évolution pour les salariés, des grilles de salaires tassées et nivelées par le bas ainsi qu'une homogénéisation des classifications et statuts collectifs. Les mutations en cours telles la remise en question de la spécialisation des employés par familles de produit au profit d'une logique d'équipes polyvalente inscrite dans un intervalle temporel ne semblent pas démentir cette tendance.

Devenus points de vente appartenant à une « *business unit* », les magasins connaissent une nouvelle logique qui les dépasse et les domine, entraînant une nouvelle rationalisation aux orientations peu compréhensibles depuis la surface de vente. En tant qu'entités parmi d'autres, les magasins devenus points de vente sont atteints de manière directe et collatérale à la fois. Ils sont touchés de manière directe par une rationalisation économique soumise aux impératifs financiers touchant le travail et l'organisation des surfaces de vente et de manière collatérale par un processus similaire englobant le circuit de distribution dans une logique d'entités (logistique, achats, service après vente). En outre, à ces dimensions techniques et organisationnelles s'ajoute le discours commercial et les exigences d'une instauration de relations qualitatives à la clientèle. L'organisation de ces derniers doit s'adapter à un certain nombre d'injonctions en amont et en aval avec davantage de responsabilités (commerciales, financières, sociales) et moins d'autonomie (leviers légaux d'action sur le travail et son organisation). La séparation entre conception et production a remis en question de nombreuses dimensions qui semblaient immuables : le corps du capitalisme commercial ne correspond plus à son esprit séculaire.

Ainsi, depuis la fin des années 1990, le corps du capitalisme commercial se détache de son ancien esprit soulevant la question de la recomposition de la médiation de telles transformations auprès des salariés, de leur annonce à leur expérience quotidienne de travail. En effet, alors que l'on observe depuis près de 15 ans une distanciation entre d'une part, siège, chargé de la conception technico-organisationnelle et des dispositifs institutionnels de contrôle et, d'autre part, magasins chargés de la production, la nouvelle rationalisation suppose l'usage croissant de dispositifs de mobilisation de la main d'œuvre.

Les outils managériaux se développent ainsi, évoluant entre faire faire (contrôle quotidien) et faire penser (sens du travail). Se diffusant à une allure variable et de manière différenciée dans l'ensemble des groupes de distribution, cette logique semble s'accompagner d'une culture d'entreprise annonciatrice de davantage de dialogue et de moins de rigidité hiérarchique. Cet apparent contraste nous pousse à interroger les enjeux de la communication en lien avec le contrôle et la mobilisation de la main d'œuvre dans un tel contexte.

Partie II

Un après fordisme éthique ?

**Main invisible du marché et réenchantement de
l'organisation**

Introduction

Dans la première partie de cette thèse, nous nous sommes d'abord attachés à décrire la grande distribution comme construction socio-historique reposant sur des fondements idéologiques, organisationnels et productifs séculaires (Ch.1). A travers les évolutions de la structure du capital commercial, nous avons ensuite vu (Ch.2) que la branche a évolué vers la constitution d'un oligopole aux ambitions d'expansions internationales fortes et aux stratégies de contournement solides face à un environnement très concurrentiel et règlementé par les pouvoirs publics sur le plan national. Fruits de la rencontre de ce contexte et de l'influence grandissante de la finance, les restructurations se multiplient et se diversifient avec pour principale conséquence un report des incertitudes financières en cascade atteignant la sphère productive jusqu'aux positions salariales subalternes. Les salariés d'une industrie de main d'œuvre devenue majeure sont ainsi confrontés de manière croissante à une précarisation dans le travail et l'emploi dont les formes s'écartent de la définition orthodoxe (Ch.3). Ce report se traduit par une exigence accrue de réactivité différenciée selon les principales variables influençant le procès de travail en magasin : la structure et le format de vente.

C'est face à cette nouvelle donne que notre recherche interroge les modalités de mobilisation caractéristiques d'une grande distribution internationalisée et entamant son virage après-fordiste³⁰⁹. Au nom de quoi décide-t-on de ces innovations (Durand, 1978) où plutôt au nom de quoi les distributeurs affirment-ils en décider? Quels sont les dispositifs matériels et symboliques mobilisés pour présenter aux salariés les innovations technico-organisationnelles caractérisant les restructurations productives? Face à la violence des transformations, c'est à dire à leur intensité, à « l'abus de force intense, brutale et aveugle, sans relation à l'autre » (Timsitt-Berthier, 2000) entre direction et salariés, quels dispositifs les entreprises mettent-elles en place afin de résorber les diverses formes de contestation et d'obtenir l'approbation ou au moins le « suivisme » (Coutrot, 2002) de la majorité des salariés ? Par là, il ne s'agit pas d'attribuer le consentement au travail au seul travail d'ingénierie technique, organisationnelle et sociale réalisé selon les exigences de la direction mais de définir le cadre institutionnel, à la fois légal, conventionnel et imaginaire (Castoriadis, 1975) dans lequel évoluent les salariés des

³⁰⁹ Les restructurations productives soulignant la remise en question de la branche sous sa forme de volet commercial du fordisme (Moati, 2001). Sans que nous puissions affirmer qu'il s'agit d'une révolution, d'un post-fordisme en rupture avec les principes du modèle productif précédent (Boyer, Durand, 1993), de nombreux indicateurs confirment l'entame (tardive dans la branche) d'une nouvelle ère en terme de mode de croissance où le compromis de gouvernement d'entreprise (Freyssenet, 2000) est encore à bâtir.

principales entreprises de grande distribution en insistant sur les enjeux présents en matière de travail d'organisation dans la branche.

Si certaines recherches ont souligné la récupération paradoxale de la critique par des professionnels de l'offre (commerce équitable et codes de conduite divers) tentant de transformer les enjeux sociaux et politiques en outils de différenciation commerciale (Cochoy, 2002), nous nous intéresserons ici aux implications salariales de ces emprunts depuis la sphère d'information et de négociation salariale avant de nous focaliser sur la sphère productive. Au cours de cette seconde partie, nous verrons d'abord (Ch.4) comment différents facteurs sociaux externes (visibilité médiatique et critique du capital commercial oligopolistique) et de branche (l'édification en quelques décennies des plus grandes firmes mondiales et la quasi finitude du marché français) ont rendu indispensable la mise en place et le développement de dispositifs de communication à destination d'un grand public de plus en plus critique envers une branche souvent dénoncée pour les dérives liées à sa puissance économique et sociale. Avant de nous attacher aux formes de ce nouveau discours de la transparence comme nouvelle opacité au sein des surfaces de vente, nous débiterons notre approche en amont de la sphère productive par une analyse des échanges au sein des organes d'information et de consultation, questionnant la récente ambition affichée par nombres d'entreprises d'allier efficacité économique, sociale et environnementale. Qu'implique cette nouvelle posture et l'élargissement de l'entreprise dans une branche en crise à l'échelle nationale ? Comment réagit l'entreprise face à la multiplication des observateurs et de leurs doléances accompagnant ce mouvement ? Quelle place occupent alors les rapports de productions dans cette nouvelle configuration ?

Ensuite (Ch.5), par une analyse approfondie de la communication interne d'un des principaux groupes de distribution s'appuyant sur une étude diachronique de 20 ans de magazines internes destinés aux salariés de la sphère productive (basée sur des observations participantes et entretiens menés auprès des acteurs participants) ainsi que sur les dispositifs d'évaluation individuelle et de formation, nous mettrons en exergue les techniques de médiation accompagnant les transformations du procès de travail. Nous soutiendrons l'idée d'une transformation de l'esprit du capitalisme commercial conjointe à sa transformation matérielle. Nous verrons par ailleurs comment les dispositifs de médiation du contrôle utilisés sur les travailleurs puis développés à l'égard de la clientèle depuis près d'un siècle dans la branche se consacrent à nouveau au travail qui s'inscrit dans un univers symbolique toujours plus ambivalent, s'adressant au consommateur plus qu'au salarié. L'imprégnation des modalités de gestion de la main d'œuvre par des référentiels consuméristes soulève ainsi la question des effets escomptés de ces dispositifs sur les rapports sociaux de production, et ce particulièrement depuis la dernière phase de restructurations. La fin de l'âge d'or de la distribution française (1960-1990) a en effet entraîné la nécessité pour les directions de travailler davantage à l'engagement des salariés face aux transformations des marchés

internes, aux récentes pénuries de main d'œuvre, à l'absentéisme et au turnover progressant³¹⁰, mais aussi face aux problématiques non avouées de la déqualification et de l'intensification du travail par une gestion attritionnelle de la main d'œuvre.

Ces deux chapitres soulignent d'une part l'empreinte d'une configuration servicielle et d'autre part celui du rôle d'intermédiaire de la distribution dans la production capitaliste sur les ressorts du consentement au travail dans un contexte de transformations sociales, techniques et organisationnelles majeures servant des exigences financières accrues :

- à travers la construction de dispositifs symboliques agissant et reposant sur une appropriation de la législation et des transformations sociales, notamment par un usage (fluctuant) de la figure du client : tantôt sujet, tantôt objet, mais incontestable car situé hors des rapports sociaux de production tout en occupant une place croissante parmi les parties prenantes.
- à travers l'introduction de TIC transformant l'emploi, le travail et plus largement le procès de distribution en accentuant le libre-service, dispositif intrinsèquement lié à la mobilisation du consommateur.

Le développement de la figure du client couplé au développement des Technologies de l'Information et de la Communication marque l'interpénétration croissante du marché et de l'organisation. Ce rapprochement de deux mondes hétérogènes abouti paradoxalement au renforcement de leurs structures respectives. La figure du client et sa mise au travail croissante sont principalement mobilisés pour renforcer les relations d'autorité au sein de l'organisation. Les TIC, utilisées à des fins de traçabilité, contribuent à rationaliser et à perfectionner le modèle du marché et de l'organisation (Cochoy, Neuville, 1999).

L'étude de différentes sphères du travail nous permet ici d'appréhender la dimension communicationnelle des restructurations en cours en tant que dispositif de médiation face à l'accentuation des contraintes. Les dimensions exposées dans ces chapitres constituent des dispositifs symboliques et matériels d'atténuation des contradictions exacerbées entre capital et travail, régulant les tensions par une reconstruction, une re-présentation (Durand, 1969) sociale de la réalité. Par l'enchantement de la transmission de l'information stratégique, des innovations, de l'environnement quotidien, les dispositifs de communications mis en place par les directions d'entreprises œuvrent au travestissement institutionnel des rapports de production, notamment collectifs et hiérarchiques. Par l'arrivée d'un tiers extérieur à la relation d'emploi s'érodent les frontières entre organisation et marché, chacun renforçant l'autre, rapprochant la réalité du modèle.

³¹⁰ Qu'il s'agisse de managers, de salariés des rayons traditionnels mais aussi d'employés de rayon, la branche éprouve des difficultés à attirer et conserver de nouveaux salariés. L'absentéisme dépasse allègrement les 7% dans de nombreuses enseignes pour atteindre les 12% dans certains hypermarchés en difficulté contre près de 4% en moyenne dans le secteur privé (source : Alma Consulting). Peu de chiffres précis circulent à ce propos, mais dans les hypermarchés *Hyper*, selon les chiffres communiqués par la direction aux managers des magasins, le taux d'absentéisme est passé de 5,1% en 1999 à 7,6% en 2004. (source : Formation manager. Management RH groupe Marché). Dans les hypermarchés *Hyper*, le turnover atteint plus de 16% chez les employés et près de 10% chez les cadres. En outre, 20 % des salariés quittent aujourd'hui leur entreprise durant la première année et 15% de plus durant la seconde.

Chapitre 4.

SOPHISTIQUE DE LA JUSTIFICATION : LA MAIN INVISIBLE DANS L'ORGANISATION

Chapitre 4.

SOPHISTIQUE DE LA JUSTIFICATION:

LA MAIN INVISIBLE DANS L'ORGANISATION

Face à l'ampleur des restructurations productives pesant particulièrement sur le travail et l'emploi des salariés de la branche (Ch.3), les formes de contestation classiques demeurent particulièrement rares malgré une recrudescence de mouvements sociaux nationaux et intersyndicaux ces quatre dernières années³¹¹. Au delà de ces manifestations, différents indicateurs confirment une insatisfaction latente et croissante au sein des grandes surfaces. De plus, depuis la fin des années 1990 se développent de nombreuses critiques visant directement la branche dans ses relations avec l'amont et l'aval. Comment les enseignes de la grande distribution font-elles face, sur plusieurs fronts à la fois, à une critique croissante dans un contexte où il leur est essentiel de capter davantage de clients et de conserver des salariés impliqués?

Notre première hypothèse repose sur le développement de dispositifs de communication reposant sur la médiation de l'information institutionnelle (stratégique et organisationnelle) et de la consultation visant le personnel au sein des groupes de distribution. Par la maîtrise de leur image les enseignes atténueraient la violence (à la fois brutalité et soudaineté) des décisions se succédant en matière de mutations technico-organisationnelles au sein de la sphère productive. L'appréhension transversale de l'entreprise capitaliste oligopolistique nous pousse à dépasser la seule étude de la sphère opérationnelle. Nous analyserons la communication portant notamment sur l'information stratégique et sa circulation au sein de l'entreprise selon deux prismes. Le premier, synchronique, renvoie à l'étude des échanges au sein des instances de négociation salariales. Le second, diachronique, s'attache à l'analyse du magazine interne distribué aux salariés des hypermarchés du groupe *Marché* depuis plus de deux décennies. Cette double approche nous conduit à étudier dans des situations *a priori* d'échange comme de transmission de l'information les procédés (vocabulaire, rhétorique, sémantique) mis en place pour parvenir à une situation paraissant suffisamment acceptable

³¹¹ Parmi les nombreuses grèves nationales, soulignons notamment les mouvements les plus suivis à l'échelle d'un groupe ou de la branche, les grandes enseignes intégrées où la présence syndicale est la plus forte étant généralement les plus présentes. Toutes enseignes et structures : février 2008, mai 2009, septembre 2010, avril 2011 ; *Carrefour* hypermarchés et *Carrefour market*: décembre 2007 et juin 2011. Les groupements d'indépendants sont épargnés, non pas en raison de différences significatives de conditions de travail et d'emploi mais en lien direct avec la structure même des magasins (groupement d'indépendant, absence de représentant du personnel). *Intermarché* par exemple est peu souvent concerné par des grèves en magasin lorsque ses plateformes logistiques, entités beaucoup plus vastes composant l'une des flottes les plus importantes d'Europe sont plus fréquemment bloquées par des actions collective.

pour l'ensemble des acteurs. Autrement dit, nous appréhenderons les ressorts de la justification, les logiques et « principes supérieurs communs » (Boltanski, Thévenot, 1991) dont font usage les représentants du capitalisme commercial en s'adressant aux représentants des salariés. Face aux innovations et restructurations productives qui se sont multipliées dans la branche au cours des deux dernières décennies, nous soutenons que le développement de la communication (dans son acception la plus large, renvoyant au développement des instances d'échanges) au sein des firmes de la branche répond à un souci de justification, d'une part face au développement ralenti et à la remise en question du format hypermarché, et d'autre part, face à la visibilité médiatique d'entreprises figurant parmi les plus grands employeurs privés. Une première partie sera consacrée à la question de la justification du capitalisme commercial ainsi qu'aux fondements et enjeux exogènes et endogènes de son développement au cours de la dernière décennie.

Nous verrons ensuite comment s'illustre cette montée en compétences de la grande distribution en matière d'information légale à destination du personnel et de communication interne à travers l'observation des échanges au sein de la sphère intermédiaire d'information institutionnelle et de négociation (section 2) réunissant les représentants de la direction et des salariés. Ainsi, nous étudierons à travers ce chapitre les implications du nouvel esprit du capitalisme commercial sur la relation et la négociation salariale.

1. LES ENJEUX DE LA MAITRISE INFORMATIONNELLE.

Accompagnant les restructurations productives comme les politiques stratégiques et commerciales des groupes de distribution, la communication a connu un essor considérable depuis la fin des années 1980. Dans un tel contexte, quels sont les enjeux de son développement du point de vue productif ? Cette première partie développe l'idée d'une récente reprise par le capitalisme commercial des critiques formulées à son égard depuis la fin des années 1990. Cette posture révèle l'une des principales caractéristiques du nouvel esprit du capitalisme commercial tout en soulignant les capacités de renouvellement et de justification (Durand, 2009) du capitalisme commercial. Face au développement et à la diffusion de critiques de natures variées, la maîtrise de l'information devient un enjeu majeur pour les firmes de la grande distribution. Nous abordons ici l'attrait progressif des enseignes de distribution pour la communication interne comme outil de pacification du contrôle managérial sur les salariés des magasins, s'appropriant, digérant, instrumentalisant les instances d'information et de consultation du personnel. Initialement externe et liée aux pratiques commerciales (client et marchandise), elle s'est depuis, essentiellement par nécessité, généralisée à de nombreuses dimensions et publics (responsabilité sociale, développement durable, communication interne). Nous insisterons sur son développement (à la fois diffusion et approfondissement) face aux nombreuses critiques émises à l'encontre des firmes du secteur, appuyant notre propos sur les données recueillies dans les sphères de négociation nationales et les directions de point de vente. Nous verrons dans quelles mesures

les dispositifs mis en place pour maîtriser l'information et les représentations de l'entreprise commerciale se sont développés et étoffés, constituant l'une des dimensions principales de la régulation sociale dans la branche (maîtrise de l'information, diffusion des représentations du monde social, reprise des critiques, jeu sur les chiffres, rhétorique, participations aux œuvres caritatives, responsabilité sociale et discours éthique...) en insistant sur l'importance de la justification dans un contexte de forte exposition des contradictions entre capital et travail.

1.1. Contexte d'émergence et de développement : trust commercial, mise en visibilité et diffusion de la critique

Dans quel contexte sont apparues et se sont multipliées les critiques à l'égard de la branche ? Qui les a portés et de quelle manière ? Nous abordons ici un élément central du capitalisme après fordiste, où les plus grandes entreprises privées mondiales se voient de manière croissante exposées, dévoilées et exposées à la critique sociale. Les entreprises de service sont particulièrement touchées par cette mise en visibilité dont il importe d'examiner les caractéristiques pour mieux comprendre le virage discursif et communicationnel entamé par ces dernières.

Fondements et enjeux de la visibilité médiatisée

La visibilité médiatisée (Thompson, 2005) a connu une extension considérable au cours des derniers siècles. D'abord limitée à une partie de la population, le « savoir non local » s'est diffusé au-delà des interactions en co-présence par le développement de la presse³¹². Aujourd'hui, la visibilité n'est donc plus seulement liée aux sens. Le perceptible s'étend au-delà de la situation même par la diffusion des médias de communication que les détenteurs du pouvoir politique se sont empressés d'approprier. Le développement de l'imprimerie a de la sorte bouleversé les modalités de visibilité des dirigeants politiques. La co-présence a progressivement perdu de son importance et laissé place à une fabrication de l'image de soi permettant d'accroître une visibilité détachée de toute présence physique. Loin des prolongements, la radio et la télévision rapprochent ces deux idées opposées de co-présence et de diffusion à distance, avant qu'Internet rende accessible à davantage d'individus la possibilité de créer des contenus susceptibles d'accroître leur visibilité. Mais cette mise en visibilité ne saurait constituer qu'une aubaine pour les dirigeants politiques, celle d'apparaître sous une forme toujours plus travaillée (image) à une audience toujours plus grande. En effet, parallèlement à la diffusion de ces dispositifs, le risque d'une image dégradée s'accroît. La complexification du monde alors introduite par la diffusion de l'information ouvre un champ des possibles plus vaste, y compris pour la critique sociale. C'est ainsi que sont apparus de nouveaux acteurs et que se sont développées de nouvelles professions (journalistes, consultants en communication et des relations publiques) accompagnant la visibilité des acteurs politiques par leur soutien ou leur critique.

³¹² Nous renvoyons le lecteur aux travaux de John B. Thompson pour une histoire détaillée des processus de mise en visibilité du pouvoir (2005).

Le scandale médiatisé naît au XIX^{ème} siècle avant de se développer au XX^{ème} siècle autour du monde politique. Thompson situe sa véritable explosion aux États-Unis, en France et en Grande-Bretagne au cours des années 1960. Réfutant l'hypothèse d'un déclin moral des sociétés, il se focalise particulièrement sur deux transformations structurelles susceptibles de nous éclairer quant aux évolutions de la communication dans la grande distribution, le champ économique et financier étant, au même titre que le champ politique étudié par J. Thompson, confronté à cette mise en visibilité médiatisée.

La première mutation repose sur la révolution des technologies de l'information et de leur usage marquant une nouvelle étape dans la mise en visibilité des acteurs politiques et entreprises capitalistes majeurs. Difficile en effet de dissimuler des secrets face aux outils d'enregistrement miniaturisés (écoutes, photographies) et au développement des réseaux de communication. En retour, cette exposition croissante implique un plus grand investissement de leur part pour apparaître proches voire intimes du public au point d'être perçus comme transparents. Les scandales financiers des années 2000 (*Enron*, *WorldCom*, *Parmalat*, *Vivendi*) n'ont fait que renforcer la méfiance des parties prenantes, actionnaires en tête. Désormais, l'entreprise capitaliste doit légitimer l'arbitraire des rapports de force au sein de son champ comme à l'extérieur, rendant le capital symbolique primordial. Pour permettre de maintenir une croyance en une institution (Bourdieu, 1994), l'acquisition d'un capital symbolique légitimateur passe par la conversion de capitaux économiques, c'est à dire par des investissements en temps et en argent. Face au pouvoir croissant du capitalisme patrimonial, et à la consécration récente de l'ensemble des *stakeholders* ou parties prenantes d'une entreprise, cet investissement dans le capital symbolique dépasse largement le rapport entre capital et travail.

La seconde, fondamentale dans le cadre de notre analyse, est liée aux transformations historiques du champ journalistique. Constitué en profession à la fin du XIX^{ème} siècle (Schudson, 1978), le journalisme est alors principalement guidé par l'investigation, l'enquête sur les réalités cachées et la volonté de les faire connaître au public. Cette approche déclinera au cours de la première moitié du XX^{ème} siècle avant de connaître une nouvelle jeunesse avec les événements politiques des années 1960 (mouvements sociaux nationaux, droits civiques, féminisme, guerre du vietnam), catalyseurs d'un renouveau du journalisme d'investigation. Consacrée dans les années 1970 notamment par l'affaire du *Watergate*, cette approche du journalisme va nourrir un climat de scepticisme à l'égard des dirigeants de toutes sortes. La révélation de secrets cachés fait désormais partie de la nouvelle culture journalistique. De la même manière, cette visibilité constitue une épée à double tranchant. Le secret est plus difficile à conserver face au développement des médias de communication rendant la surveillance vaine. Contrôler les actions et énoncés est devenu un impératif dans la sphère politique comme dans la gouvernance de l'entreprise, à la fois reflet et relais de ce travail de construction sociale d'une réalité légitimatrice.

Partant de ces constats, notre posture consiste à saisir les principales phases de mise en visibilité spécifiques à la grande distribution. Nous verrons ainsi comment la branche est passée d'une soumission à une appréhension de plus en plus élaborée de cette visibilité médiatique, visant à sa maîtrise et à son appropriation. A l'instar du champ politique, la communication des distributeurs est aujourd'hui davantage orientée autour de la confiance que de l'idéologie, « non pas (que les acteurs mis en visibilité) soient moins dignes de confiance aujourd'hui qu'ils ne l'étaient hier, mais parce que les conditions sociales qui garantissaient auparavant leur crédibilité se sont érodées » (Thompson, 2005b, p.83).

Une ère de grande exposition est ainsi née du développement des médias de communication. La multiplication des formes de communication médiatisée, leur intensification et leur extension aboutissent à leur moindre contrôlabilité. Aujourd'hui sont menées des « luttes pour la visibilité » aux enjeux variés : éviter la « mort par absence d'attention », gagner en reconnaissance, attirer l'attention sur une situation sociale et ceci non plus en tant que véhicule mais en tant que principal levier de construction et d'articulation des luttes sociales et politiques (Champagne, 1991, Mauger, 1998, 2006). « La visibilité des actions et des événements et l'impact de ces mots et ces images sur la manière dont les individus ordinaires comprennent ce qui se passe dans des lieux éloignés, mais aussi la manière dont ils se forment une opinion et élaborent des jugements moraux sur ces faits, sont devenus, dans cette ère de la visibilité médiatisée, des composantes inséparables du déploiement des événements eux-mêmes » (Thompson, 2005, p. 86). Sans qu'elle ne l'ait vraiment anticipé, la grande distribution, branche en plein apogée, va ainsi faire face à une montée de la critique.

Naissance d'une critique sociale élargie

De manière concomitante, l'émergence de la critique est le fruit du développement parallèle de différents phénomènes. Les chapitres précédents en sont une illustration : la modernisation du commerce et sa transformation en marché oligopolistique font de la grande distribution une industrie « visible », ce que mettent en avant les dirigeants des firmes de la branche, se voyant en victimes de leur succès :

« (à propos du mouvement national du 1^{er} février 2008) Le problème est la visibilité accrue de HyperInté, le fait que les médias mettent toutes les enseignes sur le même plan. Tout ça est lié au fait que Hyper est leader, que les surfaces de vente sont plus grandes tout comme la présence syndicale, mais aussi au système intégré. Pour prendre l'exemple de Super, notre enseigne de supermarchés, seuls 90 magasins ont été touchés sur 600 ». **#30, directeur des relations sociales et institutionnelles, hypermarché intégré, groupe Marché, 92**

« Jusqu'à 2000, tout allait bien, tout fonctionnait bien. Je dis pas que vous pouviez faire n'importe quoi mais ça fonctionnait tout seul, tout le monde avait des marges relativement bonnes. Puis le passage à l'euro a bouleversé le secteur. On a de plus en plus été montrés du doigt par le gouvernement, les industriels, les consommateurs nous accusant d'abus. Mais pas mal de lois ne nous ont pas avantage. Il faut savoir qu'on est le dernier maillon de la chaîne et qu'on est abusés par les groupes agroalimentaires. Mais nous restons les bouc émissaires car nous sommes les seuls en contact avec la clientèle ». **#61, propriétaire de supermarché indépendant, 77**

F revient sur un appel téléphonique l'informant d'un nouvel article paru dans le Parisien : « Je vais être méchant mais ici, en Seine et Marne, on est harcelés par la presse (...) entre l'île de France et le grand commerce, je sais pas ce qu'on a avec la presse, surtout parisienne. On n'est pas aidés. Depuis 8 mois que je suis ici, je sais pas combien j'ai eu d'articles soit sur le centre commercial soit sur l'enseigne Marché en général en nous citant rarement en bien (...) Donc on fait très attention ». #64, F., H, **Directeur, hypermarché intégré**, 77

Comme un retour de bâton, son poids dans l'économie, l'importance numéraire de sa main d'œuvre comme son caractère intermédiaire dans le cycle de production et de consommation exposent particulièrement la grande distribution aux producteurs industriels comme au grand public. L'apogée de la branche à partir du milieu des années 1980, caractérisée par son extension spatiale et sociale débouche sur une forte concentration des acteurs de la distribution. A la mesure de leur importance croissante dans le paysage économique, les principales enseignes ne cessent de gagner en visibilité. Contrecoup direct de ce pouvoir concentré et accru, les méthodes alors employées pour parvenir à un capitalisme commercial oligopolistique (Ch.2) se voient peu à peu dévoilées, relayées et dénoncées. Au-delà des concurrents sectoriels directs (syndicats de commerçants indépendants) et des parlementaires, parmi les premiers à avoir émis des critiques à partir des années 1960 (Thil, 1964, 1966 ; Roy, 1971), différents acteurs dont principalement des salariés et professionnels en lien avec la branche (employés directs, fournisseurs, dirigeants démis de leurs fonctions, commissaires aux comptes) mais aussi des consommateurs et journalistes se mettent à développer un regard critique à l'égard des grands groupes de distribution, dénonçant tout ou partie des implications liées à ce modèle. A l'instar des recherches en sciences économiques, sociales et de gestion, ces critiques sont apparues tardivement. La bibliographie critique et polémique ne s'étoffe en effet qu'à partir de la fin des années 1990, soit plus de quatre décennies après l'apparition des GSA. Faut-il pour autant y voir une censure de la part des enseignes, des dispositifs de masquage ou d'omerta? Outre le processus de mise en visibilité décrit plus haut, nous postulons au contraire qu'il s'agit davantage d'un contexte national et de branche aujourd'hui propice.

La fin de l'âge d'Or de la distribution marque un tournant caractérisé par une dégradation des conditions objectives de travail comme des rapports socio-productifs liée à une homogénéisation des modes de gestions de la main d'œuvre (Ch.2). Un regard, sur la bibliographie, la filmographie et l'émergence de mouvements ou d'associations dont la critique vise directement la branche et ses enseignes nous permet de resituer quelques uns des courants critiques majeurs selon les revendications défendues. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous souhaitons ici souligner la variété des procédés et objets de la critique. À ce titre, nous retiendrons principalement le cas de la grande distribution française, poursuivant l'idée directrice d'un développement spécifique de modèles productifs nationaux, ce que nous illustrerons par un détour sur les formes de critiques les plus développées à ce jour, formulées et concrétisées aux États-Unis à l'encontre de *Wal-Mart*.

Le cas français

En France, passée la série d'ouvrages et de films parfois militants sortis au cours des années 1970 portant sur la consommation de masse, sa centralité, ses ressorts symboliques comme techniques (notamment Baudrillard, 1968, 1970, Langellé, 1968, Tissot, 1975), ses implications à l'échelle mondiale (économie globale et locale, contraste entre *merchandising* et procès de travail [Moulet, 1978]) et la culture qui la sous tend (Morin, 1962), une nouvelle ère de publications se dessine au tournant du XXI^{ème} siècle. Davantage adressée au grand public, l'approche générale se veut critique et souligne la rationalisation de pratiques officieuses au moment même où des « mégafusions » (Bouchoucha et al., 2001) se produisent sur fond de financiarisation de la branche. Elle repose essentiellement sur l'investigation. Qu'ils soient salariés (Philonenko, Guienne, 1998) ou Délégués consulaires d'une Chambre du commerce (Jacquiau, 2000), les auteurs de ces ouvrages dénoncent le monopole de la grande distribution et ses effets phagocytants sur l'industrie, la production, les salariés mais aussi sur l'ensemble de la société. Ainsi, Grégoire Philonenko, de prime abord engagé dans un job étudiant en parallèle de ses études universitaires, se retrouve happé par le monde de la grande distribution. Sa promotion rapide comme chef de rayon d'un hypermarché l'attire peu à peu dans une servitude volontaire qui le conduit à s'impliquer jusqu'à la dévotion, incarnant l'entreprise. Dans une perspective d'abord proche de celle d'Hélène Weber (2005), Grégoire Philonenko décrit les fondements de l'adhésion du nouveau salarié, pris dans une forte correspondance psycho-organisationnelle (Aubert, de Gaulejac, 1991) entre ses aspirations d'étudiant et les perspectives offertes par une grande entreprise des services. Il s'en détache ensuite par la description d'un rejet brutal, fruit de pratiques qu'il avait fini par cautionner en devenant manager de rayon et qui aboutissent à son éviction. Dans une approche plus systémique l'ouvrage de Christian Jacquiau se penche sur les pratiques politiques et économiques d'entreprises oligopolistiques pour en souligner les répercussions sociales, qu'il s'agisse de l'emploi comme de la qualité de la production. Il montre ainsi que les négociations avec les élus et producteurs ont évolué vers toujours plus d'abus (corruption, marges arrières et déclinaisons) liés au pouvoir grandissant de la branche face à ses partenaires directs. La concentration des enseignes se traduit par une structuration des organisations toute aussi occulte soutenue par une dimension idéologique spécifique à chaque enseigne. Il insiste enfin sur l'inefficacité des lois mises en place pour réguler l'expansion des grandes surfaces. Ces deux ouvrages vont définir les bases sur lesquelles vont s'appuyer de nombreux auteurs pour dénoncer les conditions de travail dans un secteur perçu comme fortement rationalisé jusque dans ses pratiques managériales les moins avouables (Gréaume, 2002 ; Ramaut, 2006) et les effets, tantôt décrits comme délibérés (Lugos, 2003 ; Bothorel, Sassier, 2005) ou pervers (Tinard, 2003) de la constitution d'un monopole commercial.

C'est sur ce dernier aspect que se penchent, quelques années après Jacquiau et Philonenko, d'autres ouvrages à travers une approche globalement plus consensuelle. Se proposant d'en révéler les vérités et mensonges (Lugos, 2003), de savoir si la branche relève davantage du bouc émissaire ou du prédateur (Tinard, 2003) ou de présenter les spécificités

des pratiques de corruption hexagonales ayant conduit à l'émergence des nouvelles plus grandes fortunes françaises (Bothorel, Sassier, 2005). Sous la forme de témoignages émanant d'observateurs participants, d'analyses gestionnaires ou macro-économique, ces recherches entérinent l'idée d'une grande distribution source de malversations, pratiques de corruption et de toutes sortes de nuisances pour le travailleur et le consommateur. Sans apporter une analyse ou des informations significativement différentes de celles défendues par les auteurs précités et régulièrement diffusées dans la presse³¹³, ces ouvrages confirment l'idée d'une inefficacité des pouvoirs publics et de leurs interventions visant à réguler la branche.

La seconde moitié des années 2000 est marquée par la parution d'une série d'ouvrages révélant des transformations plus profondes encore. À ce titre l'ouvrage paru sous le pseudonyme de Dorothée Ramaut, le *Journal d'un médecin du travail* (2006) transpose la problématique du *burnout* à l'encadrement des hypermarchés³¹⁴. Rejoignant le témoignage *in situ* de Philonenko, Ramaut insiste sur le développement d'un mal-être au travail dissimulé jusqu'à la rupture. Les critiques évoluent vers des questions médiatiquement émergentes telles que la peur et la souffrance au travail (Dejours, 1998) ou le harcèlement moral (Hirigoyen, 1998), rentré dans les esprits par sa juridisation³¹⁵. Les ouvrages de Ramaut, Sérange (2006) et Tagliavacca (2009) font allègrement référence à la question tout révélant les difficultés d'applications de telles lois (Salah-Eddine, 2009) lorsque les formes de pression relèvent d'injonctions.

Les enquêtes menées par des journalistes de la presse spécialisée se développent, décrivant les parcours des entrepreneurs à l'heure où ces derniers cèdent leur pouvoir au sein des enseignes (Sordet, Wantz, 2004). Ces ouvrages traitent du fonctionnement politique et idéologique des structures les plus secrètes et familiales comme Leclerc (Carluet-Lossouarn, 2008) et *Auchan* (Boussemart, Gobin, 2006 ; Boussemart, 2008). Néanmoins, les distributeurs comptent parmi les plus grands libraires de France (Leclerc est second derrière...la Fnac³¹⁶). Outre un nombre de références de 2 à 20 fois inférieur à celui proposé en librairies³¹⁷, le choix des publications fait partie de leurs nombreux pouvoirs et il n'est pas rare de voir les rayons débarrassés des magazines et ouvrages s'intéressant de trop près au secteur. Ainsi, en 1997, un fax de la direction d'*Intermarché* demande à chaque Adhérent de retirer le magazine *Capital* de ses rayons, accordant un dossier aux dissidences émergeant au sein du groupe³¹⁸. De plus, il

³¹³ Follorou J., « Carrefour jugé pour ses relations avec ses fournisseurs », *Le Monde*, 26/04/2006; Aubril S., « Carrefour piégé au pénal : 4,6 millions d'euros d'amende requis » (publicité mensongère, revente à perte), *Libre Service Actualités*, 23/05/2007 ; Leboulenger S., « Carrefour risque 220 000 euros d'amende » (concurrence déloyale, non respect de la chaîne du froid), *Libre Service Actualités*, 11/05/2009 ; « L'État assigne les grands noms de la distribution », *Challenges*, 28/10/2009.

³¹⁴ Apparue à la fin des années 1960 la notion de *burnout* caractérise les formes de surmenage développées par le personnel hospitalier au contact des patients (Bradley, 1969 ; Malsach et al., 2006 ; Vidal, 2007).

³¹⁵ Loi du 17 janvier 2002 sur le harcèlement moral au travail.

³¹⁶ Entre 1993 et 2003, les grandes surfaces généralistes et les grandes surfaces spécialisées dites « culturelles » sont passées de 22% à 40% des achats de livres en valeur alors que les librairies ont lentement décliné de 31% à 29% sur la même période. Source : « La librairie, repères économiques », Observatoire de l'économie du livre, Ministère de la Culture et de la Communication, décembre 2005.

³¹⁷ Selon le Centre National du Livre (CNL), 2009.

³¹⁸ Coignard J, « Intermarché chasse «Capital». Objectif: racheter les exemplaires », *Libération*, 02/04/1997.

leur est demandé d'acheter l'ensemble des exemplaires dans les points de ventes de leur zone de chalandise. De manière plus tacite, l'ouvrage de Grégoire Philonenko (1998) comme celui, dix ans plus tard, de Stéphane Tagliavacca, ancien cadre chez *Carrefour* ne seront jamais diffusés par les distributeurs à l'exception de Leclerc pour le second. Face aux critiques, les distributeurs prennent conscience qu'il devient difficile de préserver l'image insufflée par les fondateurs (chapitre I) sans un investissement croissant dans la maîtrise de l'information et dans la communication.

Après une décennie principalement consacrée à l'encadrement opérationnel et aux fournisseurs, ces dernières années ont vu paraître des ouvrages qui, malgré leur nature diverse, sont le reflet des mutations les plus récentes du secteur. L'ouvrage de Jean Baud (2008), fondateur de Franprix et Leader Price, évincé à 86 ans de ses responsabilités au sein du groupe Casino-Guichard comme celui de Jacques Beauchet (2010), retraçant ses 10 années au sein de la direction des groupes Promodès et *Carrefour* suite à son éviction du directoire en 2009, sont des témoignages à charge de la récente financiarisation de la grande distribution. Changements de gouvernance, de direction, décisions stratégiques contradictoires et primauté des enjeux financiers apparaissent dans ces récits emprunts de désillusions, qu'il y ait eu choc des cultures comme ce fut le cas pour Baud, ou, comme pour Beauchet, adaptation à la nouvelle donne du capital commercial financiarisé.

En l'espace de quinze ans, la littérature portant sur la grande distribution a contribué par sa dimension critique à contrebalancer l'image commerciale construite par les enseignes, empreinte de liberté et de prix bas pour les clients et de relations cordiales avec les employés et fournisseurs. Ces ouvrages défendent l'idée générale d'un impact considérable du monopole commercial de la grande distribution, aussi bien en aval qu'en amont du circuit de distribution, pressurant les fournisseurs, encadrants et consommateurs de manière différenciée. Les derniers ouvrages polémiques parus proposent, au-delà du plaidoyer *pro domo*, une documentation riche quant aux nouveaux pouvoirs, jeux d'alliances et instabilité décisionnelle entre direction opérationnelle et actionnaires majoritaires que l'on retrouve sous des formes similaires dans les structures familiales et groupements d'indépendants. En outre, on note ces dernières années la diffusion d'une seule émission télévisée critique à l'égard de la grande distribution et à sa maîtrise des canaux de distribution³¹⁹, ce qui paraît peu sur un marché parmi les plus concentrés. Néanmoins, cela s'avère peu étonnant face à l'impact croissant des budgets publicitaires depuis janvier 2007 et la levée d'interdiction pour la branche de la diffusion de publicités à la télévision. Dès la première semaine, 11 enseignes ont investi près de 9 millions d'euros pour plus de 500 annonces, représentant 12% des revenus publicitaires des chaînes nationales³²⁰. De près de 220 millions d'euros en 2007, le budget alloué par les distributeurs à la publicité télévisuelle a atteint les 513 millions d'euros brut en 2010, se rapprochant du montant alloué à la publicité extérieure³²¹ (523 millions d'euros³²²).

³¹⁹ L'émission Pièces à conviction, *Les dossiers noirs de la grande distribution*, diffusée le 20 janvier 2006 à 23h25.

³²⁰ TNS Media Intelligence, *médias Initiative* 2007.

³²¹ La publicité extérieure regroupe les affiches et enseignes hors média.

Les spécificités de la critique étasunienne

À l'instar de la France, le traitement médiatique de la grande distribution a connu aux États-Unis un gain d'intérêt de la critique relativement tardif au regard du développement de la branche. Il faut en effet attendre le tournant du XXI^{ème} siècle pour voir apparaître des ouvrages critiques à l'égard de la branche et de ses enseignes (notamment Featherstone, 2004 ; Dicker, 2005 ; Quinn, 2005 ; Bianco, 2007) et autres guides de survie pour les petits commerçants face aux géants de la distribution (Taylor, Archer, 2005), *Wal-Mart* en tête. Jusque là, la firme de l'Arkansas ne faisait l'objet que d'articles et d'ouvrages anecdotiques ne s'attachant qu'aux données financières des plus grands employeurs privés, et au succès de leurs entreprises. Reprenant le principe de l'observation participante dissimulée adopté par des journalistes, chercheurs et militants (Weil, 1937 ; Griffin, 1959 ; Linhart, 1978 et les établis ; Walraff, 1986 ; Duroy, 1990), la journaliste Barbara Ehrenreich (2002), multiplie les expériences de travail dans différentes sociétés de service en finissant par travailler au rayon prêt-à-porter d'un *Supercenter Wal-Mart*³²³. Ehrenreich décrit l'idéologie du groupe, le contrôle permanent, la concurrence, la faible rémunération et incite en vain ses collègues du moment à créer un syndicat. Ce type d'investigation sera repris plus récemment en France, par des journalistes souhaitant décrire l'« *univers des travailleurs pauvres* » (Fayner, 2008 ; Aubenas, 2010) sans toutefois réitérer l'expérience de la grande distribution alimentaire, désormais considérée comme « *plus exigeante en terme de diplôme et d'expérience* » (Aubenas, 2010).

Outre-Atlantique, l'avènement de la critique est survenu à la fin des années 1990 avec la multiplication des poursuites lancées par des salariés contre l'entreprise de Bentonville. Les « associés », c'est à dire les salariés des magasins, reprochent à l'entreprise des violations de leurs droits en tant que travailleurs débouchant sur le plus retentissant des recours collectifs en justice (*class action*) intenté par des employés. Impliquant 1,6 millions anciennes et actuelles salariées de l'enseigne³²⁴, *Wal-Mart Versus Dukes*, porte sur la discrimination sexuelle des femmes au sein des magasins. Après être allée jusqu'à la Cour suprême, la plainte en nom collectif y a finalement été déboutée en juin 2011. Les juges, qui ont estimé que les plaignantes ne pouvaient toutes avoir fait l'objet des mêmes discriminations, ont jugé leur plainte irrecevable³²⁵. Très vite, de nombreux acteurs syndicaux, mouvements religieux, gouvernements fédéraux et chercheurs se sont emparés de la question *Wal-Mart* sous l'angle du travail faiblement rémunéré et donnant droit à peu d'avantages.

Au delà de son ampleur, l'originalité de la critique américaine repose sur la multiplication de films qualifiés par leurs auteurs de documentaires étudiant sous différents angles les conséquences de la multiplication des *big boxes* (« grosses boîtes » : nom donné aux grandes surfaces faites de tôles et à l'architecture bien souvent sommaire, proche de l'entrepôt). Diffusé sur un réseau de télévision publique (PBS), le reportage de la série *Frontline* (documents d'investigation qualifiés par leurs réalisateurs de *thought provoking*

³²² Kantar Media. 2011.

³²³ Chapitre 3 : «Selling in Minnesota».

³²⁴ L'express, 5/07/2004, *Les femmes contre le géant*. Jacques Trentesaux.

³²⁵ Décision de la Cour suprême des États-Unis, *Wal-Mart Stores, Inc. V. Dukes* et al., No. 10-277, 20 juin 2011.

journalism ou journalisme suscitant la réflexion) intitulé *Is Wal-Mart Good for America ?* (Smith, 2004) illustre la manière dont les fournisseurs sont mis sous pression pour réduire le coût du travail, aboutissant à la délocalisation d'une part croissante de la production. Hedrick Smith montre ainsi qu'en imposant les délocalisations comme une nécessité par une politique de prix bas, la grande distribution contribue à réduire l'offre en matière d'emplois, à l'exception de ceux, bien moins avantageux, qu'elle propose. La même année, la chaîne financière CNBC diffuse *The Age of Wal-Mart* (Faber, 2004). Opérant d'abord par un angle d'approche plus favorable à l'entreprise, David Faber présente les outils logistiques et technologiques ayant contribué au succès de *Wal-Mart*, insistant sur l'importance croissante de la collecte de données portant sur les habitudes de consommation des clients jusqu'à l'influence des données météorologiques sur la fréquentation et les produits consommés. Le journaliste s'attache ensuite à la critique, aux poursuites lancées par les salariés mais aussi à l'usage de la corruption par la firme pour convaincre les élus locaux en dépit de fortes oppositions de la population à l'implantation de grandes surfaces. En 2005, Robert Greenwald³²⁶ réalise un documentaire sur *Wal-Mart*. *Wal-Mart : The high cost of low price* (2005) beaucoup plus tranché. La firme y est présentée comme nocive pour les États-Unis. Pour étayer son point de vue, Greenwald interroge un panel de personnes dont la vie a été affectée par la firme : anciens employés et cadres, petits commerçants et citoyens opposés à l'implantation de *Supercenters*. Malgré sa focalisation sur des parcours individuels, confinant souvent au *pathos*, le documentaire de Greenwald dévoile les formes de discrimination sexuelle, de pression et de contournement des lois en matière de travail. En consacrant une partie de son documentaire à des travailleurs chinois produisant pour *Wal-Mart* et à leurs représentations (imaginant par exemple les clients de *Wal-Mart* comme très riches), Greenwald parvient à dépasser la dimension patriotique, conservatrice et ethnocentrée commune à l'ensemble des documentaires cités, marqués par le paradigme de la compétition mondiale voire de la guerre économique. A l'opposé du documentaire de Greenwald, Ron Galloway (*Why Wal-Mart Works and why that drives some people crazy*, 2005) réalise un documentaire défendant corps et âme la firme de Bentonville au point où il semble peu probable que ce film n'ait pas été diligencé par *Wal-Mart*. En atteste la non représentativité des salariés interrogés parmi lesquels une femme de 90 ans et un ex-toxicomane ayant en commun de faibles besoins (la première affirmant travailler avant tout pour s'occuper) et peu d'attentes en matière d'évolution professionnelle. Comme le souligne Liza Featherstone (2006), si ces documentaires favorisent le débat, en se limitant à *Wal-Mart*, ils jettent l'opprobre sur une firme qui n'est que le symptôme le plus visible d'une société reposant sur un niveau élevé de marchandisation (*marketizing*). Ajoutons toutefois qu'elle est également la plus représentative d'une distribution orientée vers les grandes quantités et les prix bas, entraînant avec elle une consommation et des modes de vie idoines.

³²⁶ Déjà connu pour ses documentaires sur la seconde guerre du Golfe (*Uncovered: The War on Iraq*, 2003) et sur l'empire médiatique de Rupert Murdoch (*Outfoxed: Rupert Murdoch's War on Journalism*, 2004).

En outre, différents mouvements locaux naissent de protestations populaires prenant la forme du boycott (Esteves, 2006) visant l'implantation des enseignes du groupe *Wal-Mart*. D'abord dans le Massachussetts (Norman, 1999) puis en Floride, dans l'Illinois ou en Californie, des référendums s'organisent et la population locale triomphe parfois du géant de la distribution. Si les conservateurs sont présents, revendiquant une certaine idée de l'Amérique (produits fabriqués aux États-Unis), les classes moyennes, les défenseurs de l'environnement mais aussi les classes populaires participent à la mise en difficulté de la firme dans ses tentatives d'implantation généralement synonyme d'un appauvrissement individuel et de répercussions sur l'endettement public avérés³²⁷.

Enfin, Internet a également été l'un des supports majeurs de la critique nord américaine lors de cette dernière décennie. Encore une fois, *Wal-Mart* est l'entreprise la plus visible. Elle a donné lieu à la création du plus grand nombre de forums et de sites dédiés. Parmi les plus importants en terme d'influence et constituant de véritables organisations, *Wake Up Wal-Mart*, affilié au syndicat du commerce alimentaire UFCW (*United Food and Commercial Workers*) et *Wal-Mart Watch*, ONG fondée en 2005 par le CCCE (*Center for Community and Corporate Ethics*³²⁸) ont émergé pour faire pression sur la firme et inciter ses dirigeants par la multiplication des interventions médiatiques et protestations devant les magasins de la firme (et contribuant aux rassemblements et boycotts locaux), à une plus grande responsabilité sociale.

La contribution des sciences humaines et sociales à la « mauvaise image » de la branche ?

Face à une médiatisation croissante de la critique, l'impact sur la fréquentation et le recrutement des magasins s'avère d'autant plus problématique dans une période de stagnation de la consommation et de saturation du marché. Qu'il s'agisse de *Carrefour* ou de *Wal-Mart*, firme aux 6000 procès par an³²⁹, les grandes enseignes décident de réagir. Leur réponse passe par une maîtrise progressive de l'information prenant deux formes complémentaires. D'une part, l'information est devenue un enjeu tel qu'elle est diffusée avec une extrême prudence et en fonction des acteurs visés : actionnaires, clients, ONG et salariés. D'autre part, sa diffusion au sein de la sphère productive fait aujourd'hui l'objet d'une attention particulière, dans l'optique d'un contrôle et d'un engagement maintenu voire accru des salariés tout en préservant l'image commerciale des enseignes. Face à un marché national aux contours quasiment stables depuis cinq ans, les enseignes développent des techniques de captation des clients et des salariés. Elles s'inquiètent en effet de perdre leurs parts de marché mais aussi de

³²⁷ Voir notamment: DAVIS, J. ; MERRIMAN, D. ; SAMAYOA, L. ; FLANAGAN, B. ; BAIMAN, R. ; PERSKY, J., "The Impact of an Urban *Wal-Mart* Store on Area Businesses: An interim-evaluation of one Chicago neighborhood's experience", presentation at the 38th Annual Meeting of the Urban Affairs Association Baltimore, Maryland, April 26, 2008, 42p.; STONE, K., *The effect of Wal-Mart stores on business in host towns and surrounding towns in Iowa*, Iowa State University, November 1988 ; DUBE, A. ; JACOBS, K., *The hidden Cost of Wal-Mart Jobs*, University of Berkeley Labor Center, Briefing Paper Series, 2004, 16p..

³²⁸ Organisation a but non lucratif crée selon ses fondateurs « dans le but d'étudier l'impact des grandes firmes sur la société afin de développer de nouveaux standards pour des entreprises plus responsables ».

³²⁹ Chabaud C., *Au rayon de la « Wal-Martisation »*, *L'Humanité*, 20 janvier 2006.

voir partir leur main d'œuvre, principale variable d'ajustement depuis la fin de l'âge d'or de la branche. Les transformations du marché du travail comme la scission du marché interne en deux pôles (Ch. 3) ont contribué au bouleversement des valeurs mises en avant au sein des enseignes de grande distribution. Sans connaître de révolution, l'esprit du capitalisme commercial a muté avec le contexte concurrentiel mondial et l'influence grandissante de la finance. La branche est cependant toujours en proie aux représentations liées aux conditions de travail et d'emploi qui l'ont longtemps caractérisée et qui font obstacle à son attractivité : prédominance de la manutention y compris pour l'encadrement, faiblesse des salaires, idéologie de la méritocratie et anti-intellectualisme rendent la grande distribution peu attractive pour les étudiants sortants du supérieur (Fache, Gallouj, Waelli, 2010). Selon Fache et al., les sciences humaines et sociales auraient contribué au développement de telles représentations « en partie erronées » par des analyses comportant un biais « industrialiste et taylorien ». Nous ne saurions nier l'importance d'une approche ethnographique ainsi que la forte focalisation d'une grande majorité des recherches économiques et sociologiques sur les caissières en hypermarché (Maruani, Nicole, 1989 ; Bouffartigues, Pendariés, 1994 ; Alonzo, 1998 ; Durand, 2004 ; Appay, 2005 ; Bernard, 2005 ; Dujarrier, 2008 ; Tiffon, 2009 ; Benquet, 2011), une fonction tout de même exercée par un quart de la main d'œuvre de la branche. Si un biais se dégage de ce corpus, il s'agit a contrario d'une insistance particulière sur le front office et les fonctions au contact avec les clients. En outre, les biais semblent davantage provenir des discours politico-médiatiques empreint de *pathos*, percevant à travers une « caissière iconifiée » (Askenazy, 2007) désignée comme nouvel OS représentant le « nouveau prolétariat », le « prolétariat du XXI^{ème} siècle » voire de « sous prolétariat émergent »³³⁰. L'intention de souligner les difficiles conditions de travail, d'emploi ou de rémunération peut paraître louable. Cependant, elle a pour première conséquence de négliger totalement la multitude des postes imprégnés par les mêmes logiques, mais aussi la diversité des trajectoires, origines sociales et ethniques, rapports au travail et à l'emploi, rendant la compréhension des rapports sociaux dans la branche incertaine³³¹. Ce regard ignore en second

³³⁰ A ce titre, la campagne présidentielle de 2007 a été particulièrement fructueuse. Ségolène Royal, Marie-George Buffet et François Bayrou ont notamment multiplié les visites et les discours en lien avec les caissières, leur faible salaire et leurs conditions de travail difficiles (Askenazy, 2007). « Dans l'enfer du hard discount », *Le Nouvel Observateur*, 20 février 2003 ; « Ségolène Royal défend le « nouveau prolétariat féminin » », *Le Point*, 18 avril 2007 ; Bouguereau J-M., « Supermarchés, une grève historique », *Le Nouvel Observateur*, 2 Février 2008 ; « « Nous devons travailler avec les syndicats sur la notion de temps partiel choisi », Interview de Jérôme Bédier, président exécutif de la FCD », *Les Echos*, 28 février 2008.

³³¹ En se basant sur l'un des plus grands mouvements sociaux survenus aux États-Unis en mars 2006, lancé par des travailleurs immigrés de Los Angeles puis répandu à l'ensemble du territoire, Ruth Milkman (2006) considère ainsi que ces travailleurs immigrés, employés de l'hôtellerie, de la distribution et des entreprises de nettoyage sous traitantes, sont la source d'un potentiel renouveau syndical et plus généralement d'une émergence syndicale dans les services (voir l'ouvrage de Barbara Ehrenreich (2002) pour une description de l'Amérique pauvre des services). Cette catégorie de travailleurs, longtemps demeurée socialement invisible, intéresse depuis peu les syndicats et pouvoirs publics, ceci pouvant expliquer le ralliement tardif de la CGT comme des chefs d'entreprise au mouvement de grève des sans papiers réclamant leur régularisation en avril 2008. Largement présents dans les services (hôtellerie, restauration, distribution), ils constituent aujourd'hui une main d'œuvre invisible socialement. Cet exemple constitue un extremum mais au delà des salariés employés par l'entreprise principale gravitent différentes catégories de travailleurs opérant pour des sous-traitants, dans des conditions d'emploi et de travail nettement inférieures. Si la mobilité et l'accession à une moindre précarité est possible pour

lieu le large prisme des conditions de travail et d'emploi liés à ce secteur et à son histoire, où les formes d'instabilité, de risque, de flexibilité et plus largement les restructurations et autres mutations du travail se répercutant de manière différenciée.

Mais si le secteur des services possède de nombreuses spécificités³³², il n'en demeure pas moins intrinsèquement lié à l'industrie. La grande distribution, en se développant comme volet commercial du fordisme (Moati, 2001), l'est tout particulièrement (Ch.1 et 2). L'emploi de mères de famille ou d'étudiants travaillant directement au contact des clients ne constitue pas pour autant un angle mort pour une approche tayloriste. L'analyse de la transposition de modèles productifs d'un secteur à l'autre garde sa pertinence lorsque l'on sait qu'historiquement, les fondements du « modèle japonais » développé par Taiichi Ohno sont inspirés de la rationalisation des supermarchés américains (Magee, 2007). De même qu'une modélisation globale concluant à la domination d'un modèle productif au sein d'une branche nous semble peu pertinente (Ch.2), on s'abstiendra d'opérer un simple transfert des approches sans étudier les nuances et contradictions émergentes de la configuration particulière à chaque espace de travail : l'usine et le supermarché, l'atelier et le rayon, la réserve ou la caisse. Gageons, en nous appuyant sur un exemple concret, que les constats et réflexions de Taylor conservent néanmoins toute leur actualité une fois transposée à la grande distribution, quelques 100 ans après leur diffusion. (Encadré 7) Décrivant en 1909 des problématiques industrielles quant aux aspirations des étudiants diplômés et à l'investissement des firmes dans les formations, Taylor aboutit à des conclusions similaires à celles formulées par Fache et al. (2010) un siècle plus tard.

certaines d'entre eux (représentants « prêtés par les fournisseurs » faisant leurs preuves), d'autres voient leur rôle stabilisé et naturalisés (c'est le cas de nombreux agents de sécurité ou techniciens de surface immigrés noirs africains, maghrébins, de « caddie boys » roumains mais aussi, dans le cas de la grande distribution américaine, d'enseignes et de magasins dits « communautaires », très peu syndiqués, s'appuyant de manière quasi exclusive sur le travail d'immigrés légaux et illégaux hispaniques comme c'est le cas en Californie).

³³² Voir notamment Gadrey (2003) et Laville (2005).

Encadré 7

F. W. Taylor et les jeunes diplômés

En 1912 paraît la première traduction française de *The Principles of Scientific Management* sous le titre de *La direction des ateliers* (1918). En fin d'ouvrage figure une communication présentée par F. W. Taylor devant la *Society for the promotion of Engineering Education Proceedings* en 1909, intitulée « *Pourquoi les industriels n'apprécient pas les diplômés des universités et écoles techniques* » (1918, pp.179-186).

Dans son intervention, Taylor affirme s'intéresser aux diplômés des écoles « à titre de consommateur » de cette main d'œuvre et défend devant une assemblée d'industriels un tel recours aux diplômés pour remplir les « situations un peu importantes devenues vacantes » (p.179).

Il souligne cependant le risque que représente pour le « chef d'industrie » le recrutement d'un « jeune homme tout frais émoulu des écoles », préférant « attendre plusieurs années avant de chercher à les utiliser » pour éviter les déconvenues. En effet, son expérience lui a enseigné que « neuf fois sur dix un débutant est mécontent de sa situation, se plaint de ses chefs, ne se trouve pas employé à des besognes correspondant au niveau de son instruction ; il lui faut faire deux ou trois places avant d'arriver à comprendre la réalité des choses, à devenir capable de se rendre utile. Autrefois je m'étais fait une règle de ne jamais prendre d'anciens élèves des écoles avant deux années révolues depuis leur sortie, de façon à leur laisser le temps d'apprendre à connaître le monde et la vie ».

La question de leur utilité et de leur utilisation est centrale et les enseignements reçus durant leur parcours semblent les distancier du monde professionnel : « Est-il nécessaire de façonner les écoliers de façon à les rendre inutiles à leurs débuts dans la vie et mécontents de leur sort ; d'obliger les industriels, tous honnêtes gens, en général, à se tenir contre eux sur la défensive ? Je suis ardemment convaincu de la possibilité de remédier à ce pénible état de choses ; il doit y avoir moyen de rendre les élèves des écoles, utilisables dès leur sortie ».

Ce caractère « inutilisable » des élèves diplômés, Taylor l'attribue d'une part à quatre années d'études durant lesquelles les étudiants « jouissent d'une liberté inconnue jusque là pour eux, mais aussi sans lendemain » pouvant manquer certains cours et séances de travaux pratiques sans rendre de comptes « suivant leur bon plaisir » (p.180), ce qu'il oppose au commandement des affaires³³³. D'autre part, Taylor évoque ce qui s'apparente à une opposition en matière de socialisation « les jeunes gens dans les écoles s'habituent à considérer une bonne excuse comme équivalente à un résultat positif » lorsque « dans l'industrie, peu importent les excuses, les résultats seuls comptent ; il faut, coûte que coûte, produire ; on ne vend pas de bonnes paroles ». (p. 181).

L'éducation est peu ou prou désignée comme coupable : « Notre système d'éducation est absolument vicieux. Pendant 22 ans on laisse les jeunes gens dans l'ignorance absolue des conditions inéluctables du reste de leur existence ; on leur fait absorber tous les jours de nouvelles connaissances et les emmagasiner dans un coin de leur esprit, en leur donnant l'espoir trompeur de s'en servir plus tard. Dès leur entrée dans la vie active, les choses changent subitement comme par un véritable coup de théâtre. Il ne s'agit plus d'absorber, mais d'agir, de mettre un très petit nombre de ses connaissances acquises au service de son employeur. Après avoir passé 22 ans à se faire servir par ses professeurs, il faut commencer à servir son patron. Il est fort difficile, après avoir été si longtemps réduit à remplir le simple rôle d'éponge, de se mettre en mouvement, et c'est merveille de voir cette transformation ne pas se faire plus lentement encore, ni plus péniblement ».

Comme « palliatif », Taylor propose des stages « comme ouvrier, astreints à la même discipline » afin de « former le caractère », « lacune absolue des établissements d'enseignement » (p. 182). Il s'agit pour eux d'apprendre « la grande leçon de la vie (...) comprendre la monotonie inévitable du travail de chaque jour (...) faire sans irritation des choses désagréables et fatigantes, c'est là l'éducation essentielle du séjour à l'usine ». L'usine peut leur enseigner également que « les élèves des écoles et les ouvriers sont faits de la même argile, physiquement et intellectuellement (...) l'énergie, la persévérance, le jugement sont les facteurs dominateurs du succès dans l'industrie. Or ces qualités se rencontrent au même degré chez l'ouvrier et chez le diplômé. Une fois bien convaincu de cette vérité par son séjour à l'usine, le futur ingénieur retournera finir ses trois années d'études avec le ferme propos d'en tirer tout le parti possible ». Revenant sur les contenus enseignés, Taylor souligne le peu d'importance alors accordé à ce qui deviendra le management « Et pourtant dans nos écoles, la majeure partie des études est consacrée aux propriétés des matériaux inanimés (...) la matière vivante, mise en œuvre par la plupart des anciens diplômés, est complètement laissée de côté ; on ne lui consacre pas même une

³³³ Par là, Taylor souligne les temporalités (Elias, 1996) et formes de régulation particulièrement antagoniques entre le monde de l'éducation et celui des affaires, une problématique actualisée par S. Beaud dans l'étude de la jeunesse ouvrière.

heure d'étude. Les contrôleurs, les directeurs, les présidents de nos grandes sociétés ont une seule matière à travailler : les ouvriers ; les élèves de nos écoles auront toute leur existence consacrée à l'élaboration de cette matière première si précieuse, et ils finissent leurs études à 22 ans, sans jamais en avoir entendu parler ». (p.183)

L'empreinte protestante domine largement cette intervention qui considère qu'« *il est impossible d'étudier d'en haut les ouvriers. Il faut avoir vécu avec eux, côte à côte, épaule à épaule. On se fait sans cela des idées fausses et profondément décevantes* ». Il s'agit « *sans arrières pensées* » de « *gagner leur confiance* » en connaissant « *leurs méthodes de raisonnement, leurs façons de s'exprimer et leurs préjugés* » pour qu'ils reconnaissent « *en (leur) chef un ancien ouvrier comme (eux)* » (p.184). Taylor souligne les bienfaits qu'apporteraient un stage en usine, apprenant à des « *jeunes gens ignorants de toute collaboration, incapables même d'en comprendre la nature* » à devenir « *un rouage de la machine* ».

Le caractère non systématique de ces stages rend la démarche rare. Selon Taylor, cette rareté renvoie à la perspective adoptée par les étudiants et « *leur besoin d'absorber coûte que coûte* » (p.185) mais aussi par leur déception, se plaignant « *de ne pas assez apprendre, (...) dégoûtés de la monotonie de leurs occupations, (...) honteux de gaspiller leurs admirables connaissances scientifiques à des travaux à peine dignes de gamins de 15 ans, (...) froissés de se sentir assimilés aux apprentis débutant avec eux, et dépourvus d'instruction ; ils se refusent d'obéir à des contremaîtres, d'un niveau intellectuel inférieur au leur, se figurent-ils* ». Exténués par ces quatre dernières années d'études, beaucoup cherchent un emploi dans les bureaux d'études « *comme dessinateur, fonction d'une importance comparable en industrie, à celle du teneur de livres dans le commerce* », appliquant leurs connaissances, travaillant moins d'heures en compagnie plus agréable mais qu'ils regretteront plus tard « *(la) formation pratique* » étant d'une importance « *au moins égale dans la lutte pour l'existence à celle de l'éducation théorique* ». Enfin, dernière raison soulignée par Taylor, le refus de la plupart des jeunes de consacrer quelques années à un travail faiblement rémunéré, « *insuffisant pour les faire vivre* » (p.186) tous « *voulant de suite se tirer d'affaire par eux même* ».

« *Pour toutes ces raisons* », en conclut F. W. Taylor « *très peu de diplômés des écoles ont eu jusqu'ici la bonne fortune de travailler côte à côte avec des ouvriers* ». Poursuivant « *Les jeunes gens instruits constituent une matière première hors ligne ; en leur enlevant quelques préjugés absurdes, et leur donnant un peu de bon sens, on peut en faire des outils de travail incomparables. Une fois cette tentative commencée sérieusement, les écoles ne pourront pas arriver à suffire aux fournitures d'étudiants demandés par les usines. Il y'a deux ans, j'avais réussi, non sans difficulté, à faire recevoir ainsi un étudiant par un de nos industriels ; celui-ci prend, aujourd'hui, tous les candidats de bonne volonté* ». (p.186).

De l'influence de la recherche en sciences sociales

Un secteur omniprésent mais secret

Un examen de la recherche portant sur la grande distribution met en exergue un intérêt à la fois faible et tardif pour le secteur particulièrement marqué dans les sciences économiques et de gestion (Fache et al., 2010). Il révèle également un double décalage historique et thématique entre l'émergence d'un phénomène économique majeur et sa prise en compte académique (d'Hauteville, 2000). Décalage historique d'abord, car à de rares exceptions près (Elvinger, 1925; Thil, 1966 ; Roy ; 1971), l'essentiel de la recherche sur la branche a débuté dans les années 1980, soit une vingtaine d'années après les premiers travaux américains. Décalage thématique ensuite, car les questions liées aux changements économiques et sociaux, à la taille et la croissance de la branche ne sont que très peu discutées en France, tout comme celle des enjeux liés à l'informatique et à la traçabilité.

On peut trouver une première explication dans le « *dédain traditionnel* » (d'Hauteville, 2000) spécifique à la France, pour un secteur commercial et des emplois ayant une image peu noble (Ch. 1, section 3) en comparaison avec l'industrie, voire avec d'autres services (banque, assurance, transport). Cette hypothèse nous semble intéressante à plusieurs égards. Elle

souligne une dimension analogique entre prestige académique et prestige des professions étudiées dont Everett Hughes et Howard Saul Becker faisaient déjà état à propos de la sociologie du travail. Ainsi, les chercheurs se sont longtemps focalisés sur certains métiers renvoyant à l'acception anglaise de la notion de *profession* dont celles de médecin et de juriste, demeurant privilégiées, de manière disproportionnée au regard de la population qu'elles représentent (Becker, 1997). De plus, sa pertinence vient du fait qu'elle est porteuse de représentations liées aux métiers de la branche, fondées sur l'histoire et les évolutions du salariat de la distribution dont les bribes dévoilées lors du précédent chapitre peuvent nous donner les premiers éléments constitutifs de l'ancrage de représentation dépréciatives du secteur et de sa main d'œuvre.

En outre, et malgré sa forte exposition médiatique, la branche reste peu ouverte aux investigations des chercheurs (d'Hauteville, 2000). Les demandes de sociologues sont traitées avec une certaine appréhension. Dans notre cas, nombreux sont les dirigeants et encadrant à nous avoir spontanément parlé de l'ouvrage de Grégoire Philonenko (1998), étudiant en sociologie narrant son parcours comme manager de rayon chez *Carrefour* au milieu des années 1990³³⁴. Mentionnons toute de même que la forte concurrence, la sensibilité des projets liés aux innovations techniques et organisationnelles ainsi que les difficultés rencontrées par les enseignes ces dernières années n'œuvrent pas, *a priori*, pour une plus grande ouverture. Notre travail empirique, mené auprès de différentes firmes françaises et de *Wal-Mart*, confirme cette difficulté malgré un accès particulièrement large à notre principal terrain, le groupe *Marché*. La direction du groupe *Marché* s'avéra en effet beaucoup plus accueillante qu'elle n'a pu l'être par le passé à l'occasion d'autres recherches (Appay, 2005 ; Du Gay, 2006) nous permettant d'accéder aux archives de la communication interne comme aux réunions d'information et de négociations nationales et européennes réunissant les représentants des salariés et de la direction. Tout en nous permettant d'accéder à de nombreux terrains, nous n'avons pas eu à signer des clauses de confidentialité draconiennes. En comparant nos données à des recherches de terrain proches (Benquet, 2011), nous attribuons cette latitude spécifique à la multiplication des informateurs et intermédiaires en amont de la recherche, nous permettant à la fois de réduire les rapports de dépendance et le contrôle vis à vis de nos contacts. Néanmoins, les difficultés rencontrées auprès de *Wal-Mart*, notamment lorsque nous avons tenté, sur un intervalle de trois ans et à de multiples reprises, à distance, en co-présence et par l'intermédiaire de salariés, de rencontrer l'encadrement des magasins, de la maison-mère et de travailler en magasin, laissent penser qu'il n'est pas plus aisé d'accéder à ce même type d'informations hors hexagone et ce malgré l'amorce d'un nouveau virage dans la branche, travaillant son image en s'orientant vers une communication de transparence ciblée limitant l'accès aux étudiants et privilégiant les journalistes.

³³⁴ Certains nous ont même confié leur regret de ne pas avoir intenté d'action juridique à l'encontre de l'ouvrage, nous décidant par la même occasion à anonymiser les noms d'entreprises observées.

1.2. De la justification

La multiplication des débats politiques et sociaux remettant en cause le développement de la distribution et ses conséquences économique et sociales sur son environnement direct va solliciter les capacités d'adaptations du capital commercial, reposant avant tout sur la prise en compte des critiques. Ayant déjà entamé un virage qualitatif au milieu des années 1990, les firmes de la branche vont multiplier les initiatives sous la forme de dispositifs de médiation permettant, outre la justification face aux critiques, le contrôle de leur image auprès de leurs différents interlocuteurs. En effet, à l'ère des multinationales, l'image commerciale et employeur des grandes entreprises deviennent des composantes d'enjeux notoires et de véritables actifs financiers³³⁵. La fonction marketing, très peu développée jusqu'à présent dans la branche va connaître un fort développement et s'étendre jusqu'à la gestion de la main d'œuvre. Débutant son développement à partir d'organes de communication externe en réponses aux critiques formulées par les industriels-fournisseurs, les collectivités, les clients, et la société dans son ensemble. En dernier lieu, la communication va peu à peu s'étendre aux salariés tout en s'intensifiant en adoptant des propriétés osmotiques dérivés des discours adressés aux autres acteurs et s'adressant aux salariés à la fois en tant que citoyen, fournisseur, et client.

Communication publique et essor de la thématique démocratique

Pour comprendre les processus en jeu, il est toutefois nécessaire de dépasser l'analyse de la branche et de la justification du point de vue des acteurs des canaux de distribution. La dernière décennie est en effet marquée par le développement de la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE, Encadré 8). La RSE a d'abord été promue par les grandes entreprises, multinationales de diverses branches et la distribution n'a pas tardé à s'emparer de ses principes éthiques pour faire valoir ses nouvelles responsabilités auprès des clients suite aux scandales sanitaires liés à l'industrie agro-alimentaire. Plus récemment, elle fait l'objet d'une diffusion auprès des salariés (tout en visant en premier lieu les consommateurs) face à une visibilité médiatique et une critique grandissante des conditions de travail dans les pays producteurs et plus largement de la nouvelle division globale du travail.

³³⁵ Telle est l'idée défendue par *Interbrand*, « leader mondial du conseil en stratégie de marques » (Classement mondial des marques d'enseignes, communiqué de presse du 12 avril 2011). Les classements et étiquetages reflètent de formes de valorisations se multiplient dans des domaines variés dont les marques d'enseignes. Ainsi, *Interbrand* publie depuis plusieurs années un classement des enseignes selon la valeur de leur marque. *Carrefour* figure parmi les premières enseignes de distribution européennes. Outre le fait qu'il soit intéressant de noter qu'*Interbrand* conçoit le packaging des produits MDD *Carrefour* (*LSA*, 19/03/2009), la valeur de la marque est estimée à près de 7 milliards d'euros. Ce classement des « marques les plus chères du monde » est réalisé à partir des données financières de l'entreprise (valeur ajoutée de la marque), du rôle de la marque dans la décision d'achat estimé à partir d'études de marché, et de la « force de la marque qui sécurise la demande future » liée à des facteurs internes (implication des salariés) comme à des facteurs externes (différenciation, « complicité avec le consommateur ») (*Best Global Brands*, *Interbrand*, 2011).

Encadré 8**La Responsabilité Sociale des Entreprises et le groupe *Marché***

La notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) est relativement floue dans son contenu et ses modalités de mesure (Qui, comment et surtout pourquoi ?). Nous reprenons ici la définition adoptée par Franciosi et Itier (2005) pour qui la promotion de la responsabilité sociale se définit comme « *la volonté de l'entreprise d'intégrer dans sa stratégie une notion de triple performance : économique, environnementale, sociale* » (p.3).

Le groupe *Marché* constitue un exemple remarquable illustrant le développement et la manière dont se décline la RSE dans le commerce. Parmi les distributeurs mondiaux majeurs, le groupe *Marché* est coté en bourse et figure parmi les entreprises du CAC 40. L'information quant aux responsabilités sociales du groupe foisonne quel que soit l'angle d'approche. En magasin comme au siège du groupe mais surtout lors des assemblées générales des actionnaires, il est impossible de ne pas voir et entendre que l'entreprise s'emploie en permanence à se conduire de manière responsable.

Les actionnaires sont en effet les premiers visés et les premiers demandeurs de ces actions. Sur le site Internet du groupe, les informations concernant la RSE sont classées dans le sous onglet « ISR », désignant l'Investissement Socialement Responsable, faisant des investisseurs de véritables philanthropes et confirmant s'il fallait encore le faire, que la RSE est un dispositif qui leur est principalement destiné.

Le groupe *Marché* présente la Responsabilité Sociale sous deux angles différents.

D'une part, il aborde les relations avec ses fournisseurs et sous-traitants en mettant en avant les exigences du groupe en matière sociale, éthique, les procédures de contrôle du respect des standards, sociaux, les mesures de sanction, la mise en place de relations de long terme, la lutte contre la corruption, pour l'approvisionnement local et pour l'accompagnement des fournisseurs dans leurs démarches de développement durable.

Le second angle s'attache d'une part aux droits de l'homme, à travers un certain nombre d'engagements au respect de déclarations et conventions (Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, Conventions de l'Organisation Internationale du Commerce, élargissant même à « tout autre texte international relatif aux Droits de l'Homme »), au respect de la liberté syndical ainsi qu'au droit à la négociation collective.

Par les politiques RH, le groupe s'engage à promouvoir la diversité et l'égalité des chances (signataire depuis 2004 de la Charte de la Diversité en Entreprise « par laquelle le Groupe s'engage à n'appliquer aucune politique discriminante ni à l'embauche, ni en cours de carrière », engagement se révélant à la fois très visible [principal argument pour rallier des signataires] et peu coûteux) ainsi que la gestion de l'emploi et des compétences par la formation, le développement des carrières, des indicateurs de suivi, une promotion interne forte. Le groupe insiste sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail mesurés et évalués par une batterie d'indicateurs, par l'aménagement du temps de travail, la prévention des risques psychosociaux et « la rémunération légale des heures supplémentaires »...Il met également en avant la « politique d'avantages sociaux » avant de s'attacher plus rapidement au dialogue social promu dans le groupe et notamment par le management participatif.

Avant de nous attacher à l'étude de la justification auprès des salariés, il nous paraît pertinent d'appréhender cette dernière d'un point de vue macroéconomique. En effet, nous avons pu assister durant trois ans à différentes instances nationales et européennes au sein du groupe *Marché*. Ces instances dites d'information et de consultation du personnel mettent en scène les macroacteurs de la régulation salariale fordiste, réunissant les représentants de la direction et les représentants des salariés, mandatés par ces derniers et représentant différents syndicats.

De ces observations émerge un constat. La Responsabilité Sociale des Entreprises ressort comme une dimension de plus en plus présente au sein de ces instances. Loin de nous l'idée d'y voir un nouveau compromis post-fordiste. Il s'agit, en prenant *a priori* la démarche au sérieux (Postel et al., 2009 ; 2011) d'aller plus loin que les critiques acerbes (Lordon, 2003 ; Coutrot, 2005) n'y voyant comme dans l'idée d'une entreprise éthique qu'un dispositif virtuel ou une tromperie masquant l'antagonisme entre capital et travail. A contrario, à travers l'observation de la sphère d'information et de consultation comme cadre d'échange, de placement et de négociation, il s'agit d'analyser l'usage qui en est aujourd'hui fait dans

l'entreprise.

La RSE cristallise en elle une dimension éthique de l'entreprise de plus en plus présente dans les échanges établis autour des relations professionnelles et apparaîtrait comme l'une des principales tentatives de recomposition d'un mode de régulation bouleversant aujourd'hui le rapport salarial et sa structuration en réponse au « dégonflement » des institutions collectives caractérisant le modèle fordiste³³⁶. La RSE présente l'entreprise en la considérant comme une « forme d'action collective menée par une série d'acteurs finalement de même statut socioéconomique –des « partenaires»- et ayant tous voix au chapitre (...) oubliant l'antagonisme structurel au centre du rapport capital/travail qui détermine toujours les relations entre salariés et capitalistes, quelques formes que puissent prendre ces relations » (Postel et al. 2009, pp. 2-3). Une telle vision de l'entreprise, notamment face aux mutations décrites dans les chapitres précédents (Ch. 3 notamment) suscite au minimum la curiosité quant à ses conditions de réception et d'entremêlement avec les annonces de restructuration au sein des instances observées. Postel, Rousseau et Sobel soulignent ainsi l'intérêt de considérer la RSE comme elle est souvent présentée par les dirigeants des entreprises et leurs représentants, c'est à dire comme une « nouvelle tentative de l'impératif d'efficacité et de l'exigence éthique de justice sociale » (p.3) nécessaire à la fois à la pérennité du capitalisme et à son acceptabilité sociétale, et ceci afin de mieux démontrer que la RSE n'a pas le monopole de l'éthique dans l'entreprise comme elle peut le prétendre mais représente un nouveau paradigme en terme de justification. En outre, l'entremêlement de la question de la justice sociale et de l'économie dépasse selon eux « le supplément d'âme » (p.4), vision que nous partageons globalement non au sens où il s'agirait d'un nouveau compromis salarial mais dans la mesure où l'usage de la RSE à destination des salariés serait bien plus qu'un dispositif virtuel écartant ces derniers de l'antagonisme structurel entre capital et travail et limitant les formes de contestations.

L'éthique du compromis fordiste

La perspective du compromis fordiste et l'articulation de l'éthique et de l'efficacité qui le caractérisent se différencient de celle de la RSE par sa fondation macro-sociale : les acteurs du compromis salarial fordiste « fondant macroéconomiquement les règles éthico-politiques présidant à la coopération conflictuelle entre capitalistes et salariés » (Postel et al., 2009, p.5). Cette macroéthique fordiste se caractérise par la neutralisation du rapport financier et concurrentiel (Boyer, 1995), par la démarchandisation du travail et la consolidation de la condition salariale inscrite dans un rapport salarial administré (De Vroey, 1985) où sont institutionnellement et collectivement pris en compte la mobilisation, l'usage et l'entretien du travail (Rose, Friot, 1996). L'emploi est alors une construction sociale fruit de relations

³³⁶ Nous reprenons ici la définition donnée par R. Boyer (1986) pour qui la « forme du rapport salarial (est) l'ensemble des conditions juridiques et institutionnelles qui régissent l'usage du travail salarié ainsi que la reproduction de l'existence des travailleurs [...] il est commode de décomposer le rapport salarial en cinq de ses composantes : l'organisation du procès de travail, la hiérarchie des qualifications, la mobilité des travailleurs (dans et hors de l'entreprise), le principe de formation du salaire, direct et indirect, l'utilisation du revenu salarial ».

complexes entre deux principaux macroacteurs collectifs représentant les salariés, et les employeurs. Un troisième acteur, l'État, est quant à lui garant du respect des règles des accords. Ces acteurs sont institués, souvent représentés par des syndicats, négociant nationalement ou dans la branche des compromis sur la base d'un même référent, le progrès matériel, technique et social, aboutissant à des conventions collectives explicites ayant valeur légale. Ainsi il ne reste que peu d'initiatives aux acteurs du niveau micro-économique auxquels s'imposent les décisions institutionnelles.

La responsabilité sociale est déjà présente sous la forme d'un compromis, de la construction d'un accord entre les différents acteurs : gains de productivité contre sécurisation des salaires face aux aléas du marché ; modération de la critique contre « rapport salarial aménagé » (2006, p.7). A l'échelle micro sociale, l'efficacité négociée contre une croissance du niveau de vie de tous (Favereau, 1994) se paye par une organisation poussant l'instrumentalisation de la main d'œuvre et l'aliénation au plus haut. L'approche macrosociale du compromis conduit à la privation de l'éthique au niveau microsocial, c'est à dire l'entreprise et la production. En échange d'une relative stabilité de l'emploi, le salarié voit son droit à la parole limité sur le lieu de production. Le compromis éthique est bien là, mais « autour et au dessus de l'entreprise ». Limité à deux macroacteurs, le compromis éthique fordiste n'est alors déterminé que par les salariés et dirigeants sur le principe du progrès matériel et technique, guidés par des paradigmes scientifiques minorant les questions liées aux pollutions et ressources naturelles. Comme le soulignent les auteurs « les entreprises bénéficient durant les Trente Glorieuses d'un accès large et gratuit à l'environnement » (Postel et al., 2006, p.9), aucune loi n'interdisant ou n'incitant à limiter les pollutions durant cette période. Ainsi, l'absence d'éthique environnementale « favorise la mise en place d'une relation salariale sur le long terme » (Postel et al., 2006, p.9), les entreprises ne subissant pas les coûts liés à la protection de l'environnement. Cette dimension environnementale, rarement abordée dans les recherches macroéconomiques, constitue selon nous un apport considérable quant à la compréhension des potentialités de nouveaux modes de régulation salariale.

La vision fordiste du compromis éthique de l'entreprise est alors à la fois une vision de dessus et étroite, parvenant à mobiliser les travailleurs en les protégeant de la marchandisation tout en étant fortement ancrée dans une idéologie techniciste du progrès. Toutefois, elle ne constitue point une rupture fondamentale avec l'approche de la RSE, si ce n'est en terme de focale par laquelle s'opère l'articulation entre éthique et économie.

Crise du modèle fordiste et recomposition du rapport salarial

Sans être aussi répandue que le modèle fordiste, la RSE possède selon Postel et al. des potentialités de recomposition du rapport salarial face au délitement du premier depuis la fin des Trente Glorieuses (2009). Pour ces derniers, la crise du fordisme renvoie à différentes crises concomitantes (financière, commerciale, sociale et environnementale) que notre approche des évolutions récentes de la distribution s'est en partie attachée à souligner tout en insistant sur son caractère tardif dans la branche (Ch. 2). Retenons toutefois l'essentiel au niveau de la production, à savoir une flexibilisation du travail, une remise en cause de la

protection sociale attachée au salarié et une critique à la fois des salariés et des dirigeants à l'encontre du taylorisme, qui laisseraient place à un nouvel engagement des entreprises promettant de sortir de l'aliénation pour retrouver épanouissement et responsabilité, portées par le développement de la gestion des ressources humaines (GRH). Le virage radical inspiré du modèle japonais aurait conduit à la « redécouverte de l'individu, de la créativité, de l'échange dans l'entreprise », du moins dans le discours des managers (Boltanski, Chiapello, 1999). Du point de vue environnemental, l'orthodoxie scientifique mute dès la crise des années 1970, accompagnée par des mobilisations sociales et politiques qui remettent en question l'emprise des entreprises sur leur environnement au sens large. Les organismes chargés de la mesure et du contrôle des pollutions se multiplient pour faire vivre et se développer le droit de l'environnement alors naissant. Pour continuer à avoir accès à cette « quasi-rente sur l'environnement » (Postel et al., 2006, p.10), les entreprises doivent désormais œuvrer à limiter la contestation sociale en contrant, anticipant ou restreignant les mesures légales et notamment par la RSE, l'un de leurs principaux appuis.

Du point de vue de la main d'œuvre, comme le soulignent les auteurs, l'exemplarité dans le domaine environnemental, dorénavant approprié par l'entreprise et son compromis éthique, peut conduire à légitimer une utilisation éthique voire à « relativiser la place salariale ». Ces différents aspects de la remise en question apparente du modèle fordiste illustrent bien les modifications en cours en matière de régulation salariale. Le discours institutionnel souhaite ainsi convaincre de l'apparition de nouveaux acteurs et le changement de rôle de ceux déjà présents dans le modèle fordiste mais aussi un changement de niveau du compromis éthique, nous poussant à nous interroger sur l'influence de ce nouvel « imaginaire social dominant » (Postel et al., 2006, p.14) sur le travail et ses représentations.

De la justification éthique et qualitative

Si certains chercheurs considèrent que la grande distribution alimentaire française s'est orientée vers une stratégie commerciale qualitative peu avant la fin du XX^{ème} siècle (Baret, Gadrey, Gallouj, 1997 ; d'Hauteville, 2000), cette orientation nous semble avant tout sémantique. Servant une accélération de la rationalisation du procès de travail selon les principes historiques de modernisation, elle s'est en effet peu à peu imposée comme justification des critiques liées aux politiques de prix bas et d'économies d'échelle (Ch.2) influençant l'ensemble du circuit de distribution. Comme nous l'avons vu, dans sa genèse, la grande distribution alimentaire reposait sur un accroissement de la consommation de biens standardisés assuré par le cercle vertueux entre de faibles marges, des prix bas et de gros volumes. Elle s'est ensuite diversifiée, s'orientant vers le non alimentaire et s'est internationalisée sur fond de ralentissement de la consommation et d'une législation contraignante. Dès les années 1990 s'amorce une phase d'adaptation à une forte concurrence doublée d'une instabilité de la consommation. Il s'agit alors de répondre à deux exigences contradictoires : une demande de produits de consommation courante à bas prix, expliquant le succès du hard discount, et un besoin de qualité, de différenciation par le service exprimé par des consommateurs « zappeurs » et exigeants à la fois (Cochoy, 2002 ; Kaufman, Faguer,

2005). Depuis, après de nombreux changements de direction, réorganisations, hésitations, fruits de la recherche de nouveaux concepts : « tout cela laisse penser que la grande distribution généraliste traverse aujourd'hui une crise profonde qui, du reste, n'est pas spécifiquement française » (Daumas, 2006, p.76). La consommation évolue et la diffusion de produits industriels standardisés ne suffit plus à répondre à la demande, dont une proportion grandissante, face à la concentration et aux pouvoirs acquis par la branche, remet en question la logique productiviste dominante renvoyant à des questions sanitaires et environnementales. L'une des principales forces du capitalisme repose sur ses capacités de renouvellement par la récupération de la critique ; une critique indissociable des esprits du capitalisme. Ces deux dimensions s'inscrivent dans un rapport dialectique jouant un rôle de catalyseur sur les transformations du capitalisme assurant sa perpétuation. En effet, lorsque l'esprit du capitalisme est remis en cause par la critique, il perd de son efficacité, ce qui en retour, le contraint à la justification. Empreinte de bien commun et de justice, cette justification abouti enfin à une incorporation des valeurs et argumentaires inspirés de sa critique tout en poursuivant sa logique fondamentale d'accumulation et de profit. Ainsi, face à la critique d'inauthenticité de la standardisation et de la production industrielle, le capitalisme commercial réagit par une mise en valeur des gisements d'authenticité comme nouvelles sources de profit. La grande distribution est passée, du moins dans sa communication, du plus au mieux consommer³³⁷.

En effet, l'intention et la stratégie dominant désormais l'objet. Face aux critiques, l'ensemble des firmes de la branche se sont lancées dans une entreprise de mutation de leur image, ventant la qualité de leurs services. Pour les salariés, la principale conséquence a été le rehaussement des exigences commerciales. Les entreprises du secteur sont alors concentrées, globalisées, comptent parmi les plus grandes entreprises privées au monde (En 2010, *Wal-Mart* est le premier employeur privé mondial avec 2,1 millions de salariés, *Carrefour* figure parmi les 10 premiers avec plus de 450 000 salariés) et leur exposition ne cesse de croître. Elles constituent des lieux dont la fréquentation quasi-quotidienne est devenue indispensable pour des millions de clients.

Si l'intervention politique a permis d'encadrer partiellement la relation entre fournisseurs et distributeurs, les consommateurs sont l'un des principaux gisements de profit de cette nouvelle entente cordiale, et ce en dépit de l'existence de 17 associations de consommateurs en France. Il s'agit de les capter, de ne pas les perdre mais surtout de les fidéliser en guidant les mutations et en renouvelant les modes de consommation. Suite à un développement marqué par le commerce de masse de produits standardisés, à la multiplication des formats et des gammes de produits, diversifiés et spécialisés, élargissant le spectre des références proposées, les distributeurs tentent de se renouveler en développant de nouveaux besoins liés à la santé et à la sécurité alimentaire apparus dans les années 1990 les étendant à une part croissante de la population. Cette nouvelle demande se concrétise par une labellisation de produits de grande consommation « bio », « équitable », « responsable », « éthique » ou

³³⁷ Voir Tableau 21 en annexes.

« durable », se voulant respectueux de l'environnement et parfois même des travailleurs, mais principalement de ceux contribuant à la récolte et à la fabrication de produits importés de pays lointains (cacao, café, coton, riz). En cela elle contribue à la construction d'une nouvelle image d'Epinal de l'exploitation industrielle où les travailleurs sont séparés des consommateurs. Face à une critique de plus en plus véhémente quant l'exploitation par les distributeurs des producteurs des pays du sud, notamment des continents africain, asiatique et américain, la grande distribution répond par une reprise de la critique extrêmement diversifiée dont le leitmotiv est le développement durable et la responsabilité sociale. Toutefois, les pratiques sont souvent l'apanage des départements marketing et communications des multinationales, s'employant à un *greenwashing* aux ambitions commerciales (Jacquiau, 2006) et, *in fine*, de rentabilité (Westerveld, 1986). La responsabilité sociale des entreprises de distribution s'incarne également dans une multiplication d'œuvres caritatives locales, nationales et internationales en jouant les nouveaux mécènes industriels.

Appuyant cette réaffirmation du capitalisme éthique, le second documentaire portant sur *Wal-Mart* réalisé par David Faber pour le compte de la CNBC soutient l'idée d'un revirement (a minima de l'image) radical du géant de la distribution. *The New Age of Wal-Mart* (Faber, 2009) questionne l'essence même de ce changement spectaculaire survenu en quelques années. Il revient sur six dimensions élargissant peu à peu la perspective de l'enquête : la prospection, l'implantation et le recrutement, le syndicalisme et la couverture sociale, les nouveaux marchés et la production en Chine et enfin la nouvelle image de la firme. Faber présente ici une entreprise dont la taille n'a cessé de croître tout en faisant face à une dégradation majeure de son image depuis les années 2000 : en 2003, un rapport interne souligne notamment qu'entre 2 et 8% des clients ne font plus leurs achats chez *Wal-Mart* en réaction aux nombreux reportages et articles critiques. Pour se revaloriser auprès du public la firme fait appel à un cabinet spécialisé dans les relations publiques de Washington³³⁸ avant de changer en 2008 de PDG et de logo. Au même moment, la firme de l'Arkansas fait la une du magazine *Fortune*, titrant ironiquement « *Wal-Mart Saves the Planet* » en se fiant à la nouvelle politique de relations publiques amorcée par le groupe. Au delà de réunions des actionnaires animées par des acteurs Hollywoodiens (notamment *Hale Berry* et *Ben Stiller*) mettant en scène des chanteurs et artistes divers, le nouvel âge de *Wal-Mart* est marqué par un changement de style radical dans la communication. Développement durable : le mot est lâché et l'entreprise souhaite convaincre qu'une nouvelle manière de vendre est possible, bonne et surtout qu'elle s'intéresse au coût social et environnemental des produits en lançant un ultimatum à ses « partenaires » sous-traitants. Critiqué par les portes paroles de l'association *Wake Up Wal-Mart* elle même soutenue par le syndicat des travailleurs du commerce *UFCW*, le nouveau PDG Mike Duke affirme qu'« on ne peut créer de fausse image, d'autant moins dans un monde de transparence tel que le notre ». La thèse de R. Peebles Massengill (2007)

³³⁸ Daniel J. Edelman *Public Relations*, notamment connu pour avoir travaillé pour l'industrie du tabac à la fin des années 1980 et pour Microsoft à la fin des années 1990 lors des plaintes anti-trust déposées contre l'entreprise. (Daniel Edelman on PR And Why It's A Powerful Alternative to Advertising, publié dans knowledge@emory, Emory Goizeta Business School, 12 janvier 2005.

illustre pourtant l'importance du débat public et de son appropriation par les parties prenantes essayant d'imposer à force de rhétorique et de thématiques les créditant de la majorité de l'opinion autour de *Wal-Mart* dans une lutte des mobilisations culturelles et morales. En effet, les travaux de Peeples Massengill soulignent les effets structurants de la forme des débats sur leur nature : par la prégnance de rhétoriques individualistes et communautaires, l'un des plus importants contentieux dans le débat économique étasunien de ces dernières années révèle une forte homogénéité rhétorique entre des groupes avec des orientations politiques pourtant très différentes. Par là elle souligne les difficultés à mettre en œuvre un réel contre pouvoir autour d'une notion de bien public, les parties prenantes renvoyant tantôt à la famille moyenne pour *Wal-Mart*, tantôt au citoyen payant ses impôts pour *Wal-Mart Watch* et *Wake Up Wal-Mart*. En décembre 2005, sur sa lancée, *Wal-Mart* crée de toute pièce avec la firme de relations publiques Edelman le groupe de défense *Working Families for Wal-Mart* (WFWM). Non établie comme une organisation à but non lucratif, WFWM n'est pas soumise à l'obligation de révéler ses sources de financement. A aucun endroit le site web de WFWM ne mentionne ses liens étroits avec la firme de distribution et le groupe Edelman, laissant croire au grand public qu'il s'agit d'une organisation spontanée. Autrement dit, avec WFWM, *Wal-Mart* pratique une forme de tromperie amenée à se diffuser avec le développement de l'internet : l'*astroturfing*, terme désignant de faux mouvements populaires et spontanés construits de toute pièce par des entreprises à des fins utilitaires³³⁹. La manipulation n'est découverte par la presse qu'un an plus tard, révélant par la même occasion qu'un second site de défense de *Wal-Mart*, *Paid Critics* (censé révéler les liens entre les critiques et les organisations syndicales), et qu'un blog, *Wal-Marting accross America* (journal en ligne d'un couple traversant les États-Unis en camping-car en faisant étape sur les parkings des magasins de la firme), sont administrés et rédigés par des employés du groupe Edelman³⁴⁰. Si, depuis, ce genre de pratiques s'est répandu et diversifié (notamment à travers le marché des faux avis consommateurs sur internet³⁴¹), la firme de l'Arkansas est à l'époque parmi les précurseurs.

³³⁹ Ce terme rassemble la notion de *grassroots* (désignant les mouvements citoyens, venant de la « base »), et le terme d'*astroturf* (marque répandue de pelouse synthétique).

³⁴⁰ «PR firm admits it's behind *Wal-Mart* blogs», CNN Money, 20 octobre 2006.

³⁴¹ Devant le développement du commerce en ligne et l'intérêt des distributeurs pour les avis consommateurs (70% des internautes feraient confiance aux avis d'autres consommateurs avant d'acheter un produit. Source : Nielsen 2009) les entreprises spécialisées fleurissent, facturant par exemple 3750 euros HT les 250 commentaires (« Comment des entreprises françaises fabriquent et vendent de faux avis sur le net », *Mediapart*, 20 juillet 2011.

2. LE CHOC DES REGULATIONS

Mais qu'en est il aujourd'hui des grandes firmes françaises de distribution ? Les instances de négociation nationales et supranationales et les échanges entre les macroacteurs en leur sein, relèvent-ils aujourd'hui du simple reliquat de la régulation fordiste ? Quel est aujourd'hui l'usage effectif de ces instances, quelles en sont les appropriations sociales ? En quoi contribuent-elles au contrôle du travail par le capital ? Nous interrogeons dans cette seconde section cette transparence et sa construction institutionnelle et socio-historiquement située. Nous essaierons de répondre à ces questions par l'analyse du sens des échanges dans l'interaction comme dans leur construction sociale en nous basant principalement sur des observations réalisées au sein du groupe *Marché*. Nous nous intéresserons d'abord au développement de l'ingénierie sociale en entreprise avant de nous attacher aux techniques formelles et factuelles de domination, de contrôle de l'information et des représentations autour de l'entreprise et de ses acteurs.

2.1. Ingénierie sociale : information et consentement

Poussées par une visibilité et une demande sociale plus grande à leur égard, les firmes de la grande distribution élaborent à la fin du XX^{ème} siècle des dispositifs préfigurant l'importance croissante de l'ingénierie sociale à destination des salariés (Villette, 1992). Selon la définition donnée par Michel Villette, l'ingénierie sociale est le commun dénominateur de la publicité, du marketing, de la gestion des ressources humaines, de l'organisation du travail ou encore du contrôle de gestion. Le but des dispositifs précités est en effet d'avoir prise si ce n'est emprise sur leurs destinataires, en l'occurrence les salariés et les clients. Le principe sous-jacent repose sur le développement et la mise en place de méthodes censées permettre d'agir sur le comportement (et donc sur les agissements) d'une population cible et ceci afin d'atteindre un but poursuivi. Cette ingénierie de l'emprise en entreprise repose sur la « capacité à entretenir des acteurs dans la croyance en l'effectivité de règles, à les écarter de la discursivité des règles, et à limiter autant que possible les voies de sortie, de fuite » (Chateauraynaud, 2008, p.5).

Nombreux sont les industriels et les scientifiques à s'être penché sur le sujet, renvoyant à la question de l'optimisation du temps de travail acheté. F. W. Taylor s'y est attelé par le versant incitatif et coercitif au début du XX^{ème} siècle alors que l'école de Harvard et la fameuse expérience d'Hawthorne ont, au cours des années 1930 (Taylor, 1929 ; Roethlisberger, Dickson, 1939), ouvert la voie à une plus grande considération des relations sociales dans l'entreprise, à défaut d'une vision moins utilitaire. Vulgarisées par les ingénieurs américains formant de nombreux auxiliaires (enquêteurs, formateurs, gestionnaires du personnel) dans les années 1940, les « techniques de management » ont connu une forte expansion avec la multiplication des cols blancs et leur place devenue centrale à partir des années 1960 (Castel, 1995), et ce sans que n'en soit donnée de véritable définition (Villette,

1992). Deux décennies plus tard, le monde de l'entreprise n'a plus d'yeux que pour la notion de culture d'entreprise et le management ad hoc, c'est à dire participatif (Peters, Watermann, 1982 ; Archier, Sérieyx, 1984), alliant performance économique et mobilisation de la main d'œuvre. Le contrôle serait depuis devenu autocontrôle grâce aux cadres pratiques et symboliques de soumissions prescrits (Perronet, 2006) au sein d'organisations en réseaux, ouvertes, organisées par projet, intégrant le marché et le client dans le processus de production (Boltanski, Chiapello, 1999, 2001). En se focalisant exclusivement sur la littérature managériale, ce « nouvel esprit du capitalisme » fait toutefois abstraction des formes de la mobilisation au travail de la majorité des salariés, « les « grandeurs » et les « épreuves » qui sollicitent leur jugement » (Gadrey, 2001).

Suivant les recommandations de L. Boltanski et E. Chiapello en considérant *Le nouvel esprit du capitalisme* comme un programme de recherche plus qu'une œuvre achevée (1999, 2001), notre posture consiste ici à nous attacher au discours du capitalisme commercial contemporain, cette fois ci adressé aux salariés opérationnels par l'intermédiaire de leurs représentants nationaux. De manière générale, l'ingénierie sociale se heurte à une difficulté majeure. Elle repose sur la conciliation de moyens adaptés aux buts poursuivis en tenant compte des particularités de la population visée tout en étant guidée par une logique de moindre coût. En d'autres termes, elle se base sur un ensemble de dispositifs de justification censés favoriser, à faible coût, l'implication des salariés dans des situations précises et souvent délicates telles que l'introduction d'innovations techniques ou organisationnelles, particulièrement prégnantes ces dernières années (Ch.2). Cette dernière dimension constitue le point d'entrée de cette section. En effet, quel(s) intérêt(s) présente l'étude de ces dispositifs au sein d'une firme de la grande distribution ?

L'un des principaux intérêts repose sur une analyse de la circulation verticale de l'information institutionnelle en lien avec la stratégie et les évolutions technico-organisationnelles au sein du groupe. Cette analyse des conditions sociales de diffusion se base sur une série d'observations de réunions nationales et européennes de négociation et d'information au sein du groupe *Marché* sur une période de deux ans (réunions GPEC³⁴² et Comités de Groupe³⁴³ français et Comité d'Information et de Concertation Européen),

³⁴² Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences.

³⁴³ Extrait du Code du travail, Chapitre IX, Article L439-1 : « Un comité de groupe est constitué au sein du groupe formé par une entreprise appelée entreprise dominante et les entreprises qu'elle contrôle dans les conditions définies à l'article L. 233-1, aux I et II de l'article L. 233-3 et L. 233-16 du code de commerce, dont le siège social est situé sur le territoire français. Est également considérée comme entreprise dominante, pour la constitution d'un comité de groupe, une entreprise qui exerce une influence dominante sur une autre entreprise dont elle détient au moins 10 p. 100 du capital, lorsque la permanence et l'importance des relations de ces entreprises établissent l'appartenance de l'une et de l'autre à un même ensemble économique. L'existence d'une influence dominante est présumée établie, sans préjudice de la preuve contraire, lorsqu'une entreprise, directement ou indirectement :

- peut nommer plus de la moitié des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance d'une autre entreprise ;
- ou dispose de la majorité des voix attachées aux parts émises par une autre entreprise ;
- ou détient la majorité du capital souscrit d'une autre entreprise.

Lorsque plusieurs entreprises satisfont, à l'égard d'une même entreprise dominée, à un ou plusieurs des critères susmentionnés, celle qui peut nommer plus de la moitié des membres des organes de direction, d'administration

complétée d'entretiens semi directifs réalisés en aval et en amont avec les représentants de la direction et des syndicats qui y ont pris part (DRH, DRSI, DRS, Délégués syndicaux nationaux). De telles observations nous ont permis d'étudier les stratégies argumentatives des représentants de la direction tout comme les réclamations, revendications et critiques qui leur étaient adressées. Précisons qu'il s'agit là de l'un des angles complémentaires de notre étude de l'ingénierie sociale, s'attachant à la sphère de négociation et d'information, niveau intermédiaire de confrontation entre capital et travail. S'il s'agit du lieu central de la régulation salarial fordiste, régulation conjointe élaborée par les acteurs directement concernés par l'exercice du travail, il semble aujourd'hui constituer l'une des composantes d'une régulation complexe dépassant, notamment par les acteurs impliqués, le face à face capital-travail (Groux, 1999). Ici, la configuration même des réunions pousse à considérer avec une attention particulière les interventions des macro acteurs dans leurs dimensions rhétoriques, mises en œuvre principalement pour persuader du bien fondé des propositions de modification ou de maintien des conventions d'entreprises, GPEC et NAO³⁴⁴. Dans cette sphère, la parole est reine et le discours est dominé par la désinformation, non pas selon la définition attribuée par le sens commun renvoyant à l'information fausse ou tronquée mais davantage à ce que Philippe Breton qualifie d'« action qui consiste à faire valider, par un récepteur que l'on veut intentionnellement tromper, une certaine description du réel favorable à l'émetteur, en la faisant passer pour une information sûre et vérifiée. Toute l'habileté technique de la désinformation tient justement dans le mécanisme qui permet de travestir une information fausse en une information « vraie » qui soit parfaitement crédible et qui oriente l'action de celui qui la reçoit dans un sens qui lui est défavorable » (2002, p. 66). Les formes de désinformation observées s'écartent quelque peu de cette définition dans la mesure où l'orientation de l'action du récepteur n'est pas en premier lieu pensée comme défavorable à ce dernier mais davantage comme favorable aux acteurs et observateurs financiers. Cette technique n'a en effet de sens que « comme procédure visant à convaincre un auditoire dans un contexte où il pourrait douter d'un fait donné » (p. 66). D'autre part, l'observation de ces instances nous permet de révéler que si la manipulation y tient une place majeure, il n'y a pas nécessairement de maîtrise univoque de cette dernière. Enfin, l'exercice entrepris ici consiste moins à révéler les techniques employées autour de la parole qu'à analyser leur usage en rapport avec les valeurs et causes qu'elles cherchent délibérément à défendre (Breton, 2002) et légitimer en trompant.

ou de surveillance de l'entreprise dominée est considérée comme l'entreprise dominante, sans préjudice de la preuve qu'une autre entreprise puisse exercer une influence dominante ».

³⁴⁴ Négociations Annuelles Obligatoires.

Sphère productive et justification

Cette section s'attache à la justification productive, c'est à dire à la justification du capitalisme commercial et à ses formes auprès des représentants des salariés et plus généralement de la force de travail. Par justification, nous désignons un double processus opéré par l'entreprise capitaliste. D'une part, il s'agit de répondre de ses choix et agissements (défensif /inclusif) et d'autre part de constituer un cadre normatif (offensif) représentant un repère légitime pour la sphère productive. Exposante et exposée, la grande distribution doit ainsi se justifier tout en étant justifiante. Sa justification auprès de la société civile et de ses différents acteurs émerge en réponse aux critiques et à leur prise en compte progressive par la législation liées à sa concentration, à son exposition croissante et à l'appréhension récentes des aspects environnementaux. Pour les mêmes raisons, son caractère justificateur intervient de manière croissante au sein de la production face aux transformations des conditions de travail et d'emploi engendrées par les restructurations, afin de répondre aux demandes des parties prenantes de l'entreprise après-fordiste élargie. La justification comme légitimation des transformations en cours passe par un travail d'appropriation institutionnelle du discours sur le sens du travail, des innovations, du changement dans l'organisation. En ce sens notre définition rejoint deux origines étymologiques de la justification comme « *rétablissement du pêcheur dans l'état de grâce* » mais aussi comme « *action de présenter quelque chose comme juste, de prouver sa raison d'être, de l'expliquer* » *raison et justification de ce fait*³⁴⁵. Dans tous les cas, il s'agit de « *faire paraître justes* » les décisions et pratiques opérées par et dans la branche dans un contexte où les remises en question de nature extrêmement variées se multiplient.

Intégrant les visions de Marx et Weber, nous défendons l'idée que les évolutions récentes du capitalisme commercial comme sa domination reposent sur sa légitimation. Loin des conditions objectives de travail, ce processus repose essentiellement sur l'atténuation voire sur la dissimulation des rapports de force (Bourdieu, 1980) par des mécanismes de production d'illusions (Tombazos, 2007), contribuant de manière croissante à la reproduction du capitalisme commercial. Au même titre que le capitalisme est générateur de plus-value, il développe une « myopie spontanée » (Vincent, 1973) contribuant à sa perpétuation. Composante de cette dernière, une forme de fétichisation du travail apparaît dans la distribution de l'après-fordisme comme la production d'une nouvelle catégorie salariale chargée de défendre les intérêts d'un nouveau capital.

Lorsque l'analyse wébérienne s'est attachée à décrire par le prisme de l'économie des objets généralement appréhendés par celui du symbolisme et du désintéressement, nous proposons ici de compléter cette approche par la prise en compte des ressorts symboliques d'un champ où est censé régner l'économie et l'utilitarisme. Tout au long du premier chapitre, nous avons présenté les dimensions constitutives de l'ethos du commerce moderne. Par une double entrée empirique reposant d'une part sur l'observation des échanges et négociations nationales entre représentants des salariés et de la direction au sein d'un des principaux

³⁴⁵ Amyot J., Littré, 1567, source : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales.

groupes de distribution et d'autre part sur une étude longitudinale de la communication interne du groupe *Marché* (Chapitre 4), nous souhaitons faire émerger l'esquisse du nouvel esprit du capitalisme commercial, mettant en avant les contradictions contenues dans ces mutations macro et micro organisationnelles, de la macro régulation salariale à la sphère productive.

Cette double entrée s'inscrit dans une démarche de confrontation de données diverses issues du champ du travail qui demeurent le plus souvent isolées les unes des autres. Il s'agit là de dresser une analyse de l'information dispensée par la direction dans deux cadres différents et pourtant liés à une même sphère productive. Comme le théâtre classique, les négociations portant notamment sur les conventions et salaires d'un côté, et la production de l'autre se caractérisent par des unités distinctes de temps, d'action, et de lieu influant sur les modalités de justification. Acteurs et configuration contribuent à cette distinction qui est toutefois davantage marquée encore par le rôle de ces sphères au sein de l'entreprise. La sphère d'information et de négociation est la sphère intermédiaire entre capital et travail où se cristallisent enjeux et contradictions, chaque représentant voulant parvenir à un consensus favorable aux acteurs dont il est censé porter la voix.

Nous nous attacherons d'abord à cette dernière sphère dans la mesure où elle se situe en amont de la production et se distingue par son caractère paritaire. En effet, chaque organisation syndicale comme chaque niveau hiérarchique de l'entreprise est censé y être représenté dans une configuration présentée comme démocratique représentative et dédiée à l'échange débouchant sur un accord. Par là, ces instances sont le reflet de la domination d'une vision consensualiste des rapports sociaux au sein de l'entreprise après-fordiste tout en se tenant dans une configuration où sont représentés les macroacteurs de la régulation fordiste. L'intérêt est pour nous de comprendre la formation de ce consensus, c'est à dire du consentement non formulé dans un contexte dominé par les restructurations productives et les mutations du capital. En saisissant leurs enjeux de ces réunions par la phraséologie dominante (Marx, Engels, 1976 [1845]) et notamment par les usages sémantiques et rhétoriques, il s'agit de mieux comprendre les représentations aujourd'hui dominantes en matière de rapports sociaux de production au sein des grandes surfaces comme la faible mobilisation dans la branche. Cette section se base sur des observations réalisées au sein des instances d'information et de négociation ainsi que sur des entretiens menés auprès de leurs acteurs. Nous y présentons un examen du « dialogue social » en substance, c'est à dire la construction sociale des échanges situés. Notre approche s'attache au traitement de l'information, principale matière façonnée dans les échanges entre représentants de la direction et des salariés, conduisant à la négociation des conditions de travail et d'emploi des mandants, c'est à dire de la main d'œuvre dont le travail est régit par des conventions de branche ou d'enseigne.

Sphère informationnelle, de négociation : médiation de l'information, médiation de la domination

Dans cette configuration, le rapprochement du capital-propriété et du capital-fonction (Marx, 2008 [1894]) ne rend pas la régulation macroéconomique plus aisée pour deux raisons. D'une part, malgré des prises de décisions plus directes, la financiarisation du capital commercial (Ch. 2) se caractérise par une volatilité et un anonymat de la propriété qui rendent le dialogue social difficile. L'observation d'assemblées générales annuelles des actionnaires dans la branche (moyennant l'achat d'une action), nous a également permis d'observer les disparités et conflits entre catégories d'actionnaires. Au sein du groupe *Marché*, une majorité de ces derniers fait face depuis la prise de pouvoir de nouveaux actionnaires à une forme de violence symbolique explicitement ressentie comme un affront. L'absence lors des votes en assemblée d'une partie des actionnaires pesant sur les décisions au sein du groupe *Marché* donne ainsi systématiquement lieu à des sifflets unanimes de la part des « petits » actionnaires. D'autre part, avec la financiarisation de l'économie, le travail de domination s'est vu sous traité. Ainsi, ce ne sont plus les dominants mais des catégories intermédiaires (*middle management*) qui tiennent désormais le rôle de « professionnels de la domination » et de sa dimension tactique alors que les dominants ne s'en occupent plus et n'ont pas conscience des conséquences de cette domination (Villette et al. 1997). Villette renvoie ici au développement de la Gestion des Ressources Humaines qui s'est construite en rupture avec la rigidité et la coercition de l'organisation Tayloriste, inspirant l'entreprise horizontale, participative et flexible. Ce second aspect nous conduit à prendre en considération le fétichisme du travail et le « nuage mystique » voilant la nature sociale des échanges (Marx, 1993 [1867]).

Depuis la crise du fordisme, le « dialogue social » dans l'entreprise s'est transformé sous l'influence de multiples mutations sociales (section 1) et de l'élargissement de l'entreprise toujours plus exposée à la finance et aux questions sociétales liées à l'environnement. Témoin direct de l'influence de la RSE sur l'entreprise et particulièrement sur la production, le développement du *reporting* ou compte-rendu social s'est imposé en 2003 par le biais de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) que nombre de grandes entreprises tendent à développer par delà les obligations légales.

Peu prompt à communiquer durant son âge d'or, la branche s'est rapidement adaptée et certaines firmes font désormais partie des « bons élèves » de ce nouvel artifice que représente la transparence d'apparat des entreprises. Face au développement d'une telle générosité informationnelle, nous nous sommes attachés aux interconnexions existantes aujourd'hui entre le *reporting* social et les instances d'information et de négociation au sein des hypermarchés du groupe *Marché*. En tant que grand groupe intégré et coté en bourse, *Marché* s'inscrit parmi les premières entreprises visées par la législation et contraintes à son application tout en s'avérant être parmi les plus volontaires en la matière. Précisons à nouveau qu'il ne s'agit pas de nier l'extrême richesse des *reporting* réalisés par le groupe *Marché*, encore très rarement disponibles et exhaustifs dans les firmes de distribution, mais d'en souligner à la fois l'influence en tant qu'indicateurs construits socialement, et la redoutable complexité jouant par là même sur les possibilités de critique offertes aux acteurs qui y sont

confrontés. Il s'agit en effet de rappeler que les indicateurs utilisés sont porteurs de significations sociales. Le *reporting* est avant tout une construction institutionnelle, le plus souvent unilatérale, mettant en avant des indicateurs de mesure du travail réalisés par et au sein de l'entreprise. Dit autrement, l'entreprise veille elle-même à créer les indicateurs constituant son contrôle, son exposition et son image. En contradiction avec l'affirmation de Mike Duke (section précédente), nous soutenons que la transparence des entreprises en matière sociale est une production socialement construite dans un espace légal bénéficiant d'une forte latitude. Ainsi, dans une telle configuration, elle agit comme outil de domination. Nous soulignerons ses principaux enjeux pour l'entreprise et pour ses acteurs majeurs.

Entre configuration et communication

Les Comités de Groupe nationaux, européens et comités de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) constituent des instances denses aux enjeux majeurs concernant au sein du groupe *Marché* près de 140 000 salariés pour la France. Ces comités et réunions rassemblent plusieurs dizaines d'acteurs internes comme externes à l'entreprises, aux trajectoires diverses, plus ou moins porteurs d'une histoire collective liée à leurs appartenances syndicales et patronales comme de branche répartis dans de nombreux formats (supermarchés, hypermarchés, hard discount), structures (siège, logistique, distribution) et statuts (intégrés, franchisés, indépendants). En moyenne, une dizaine de sujets y sont abordés sur trois demi-journées : restructurations, réorganisations, évolution des métiers, nouveaux outils, politiques de recrutement, mobilité, stratégie, développement durable, formations, participation. Par leurs enjeux, ces thématiques peuvent donner lieux à des échanges vifs et critiques mais également, ce qui peu surprendre, à de faibles réactions.

Parmi les dimensions observables, le poids des critiques dépend essentiellement de l'argumentation, reposant elle même sur l'information recueillie d'une part dans une multitude de magasins (auprès des salariés mandants) et d'autre part auprès d'une direction centralisée (les membres du directoire et du comité exécutif, seuls salariés en contact avec les actionnaires influents). Une autre dimension essentielle tient de la configuration spécifique à ces instances, au sens défini par N. Elias, révélant à travers l'interdépendance les relations d'inégalité (1981), de pouvoir et les asymétries de prise (Chateauraynaud, 1999).

2.2. Manipulation formelle et configuration

Au-delà de la structure et du mode de fonctionnement du groupe, les différentes réunions observées³⁴⁶, se caractérisent par une main mise des représentants de la direction sur leur organisation.

« Ce n'est pas une fonction commerciale, d'exécutant, c'est du management à la fois création, réalisation et prise d'initiative. J'ai toute liberté pour organiser un Comité du fond à la forme mais la confiance se mérite et se gagne tous les jours. Les relations sociales ce n'est pas technique, il faut aimer le contact avec les organisations syndicales, faut aimer les problèmes, en tout cas les résoudre, gérer l'incertitude du quotidien. On donne à son poste la dimension qu'on veut lui donner Vous n'êtes pas bridés, rien ne vous empêche de donner une grande dimension à votre fonction. Sur l'organisation d'un Comité de groupe vous pouvez vous en tenir aux dimensions obligatoires mais vous pouvez aussi l'animer avec des sujets pas forcément obligatoires et qui peuvent intéresser les partenaires, faire venir des intervenants intéressants, spécialisés, organisé le Comité Européen à Bruxelles, Milan au lieu de le faire à Paris. Pour l'épargne salariale, vous pouvez être minimaliste ou la faire vivre comme un avantage social auprès des salariés et même concevoir un module de formation sur l'épargne salariale, c'est toute l'étendue des possibilités ». **Entretien #30. J-L., H, 51 ans, directeur des relations sociales et institutionnelles, hypermarchés intégrés Hyper, 92**

Qu'il s'agisse de la programmation des interventions, de l'animation des débats, de la maîtrise sémantique ou rhétorique, la configuration des échanges tend à minimiser les possibilités de contestation de la part des représentants des salariés voire à rendre peu légitimes leurs critiques et revendications.

Délai

L'un des moyens parmi les plus simples et les plus efficaces utilisés par les représentants de la direction chargés de mener les réunions d'information, de consultation et les négociations pour aboutir temporairement au consensus (malgré la possibilité qu'éclate un conflit de forme) est de contribuer à ce que l'information soit connue tardivement par les représentants du personnel. Ainsi, nous constaterons qu'un bilan social, d'environ deux cents pages composé de nombreux tableaux chiffrés (et souvent accompagné de documents complémentaires comme les comptes annuels du groupe ou le bilan social consolidé de l'année précédente), sera envoyé le vendredi pour le comité débutant le mercredi suivant, soit cinq jours en amont. L'année suivante, un délégué syndical national remarque en début de séance : « *Difficile de préparer la réunion car aucun document n'a été reçu à l'avance si ce n'est le bilan social la veille par mail et le midi en version imprimée. Un délai de 3 jours est prévu par la loi, ou la réunion est considérée comme réunion 0* ». La direction s'excuse mais réédite six mois plus tard puis l'année suivante l'expérience. Les délégués syndicaux rencontrés nous confieront que ces délais sont généralement très courts, en moyenne de deux à

³⁴⁶ En présence de délégués syndicaux nationaux, directeurs des ressources humaines des différents formats de point de vente, du groupe, responsables relations sociales et institutionnelles. Certains membres du Directoire, du Comité Exécutif voir le Directeur Général dans le cadre du Comité d'Information et de Consultation Européen, ont pu faire une apparition et sont intervenus. Ajoutons en ce qui concerne le C.I.C.E, la présence de délégués syndicaux européens, le président de la section commerce d'un syndicat international ainsi que des directeurs des Ressources Humaines des pays d'Europe où le Groupe est implanté.

trois jours avant le début des réunions. Marquant le caractère exceptionnel du respect d'un délai d'envoi jugé raisonnable et légal, les délégués n'hésitent pas à le souligner à la direction lors du C.I.C.E, réunion aux enjeux de moindre importance : « *Merci d'avoir envoyé les documents à l'avance ce qui n'a pas été le cas les années précédentes* ».

Cette technique (nous parlons de technique dans la mesure où son usage est à la fois régulier et unilatéralement employé par les représentants de la direction), combinée à une information dense (des bilans sociaux consistants et difficilement déchiffrables), peut constituer une des raisons expliquant le peu de questions posées autour des présentations de bilans sociaux.

Contrôle de la parole

Le contrôle et la distribution de la parole constituent l'un des outils de médiation de la domination, qui, utilisés à bon escient, peuvent atténuer la visibilité de la violence symbolique dans l'échange. La configuration la plus souvent observée consistait en la présence d'un microphone alloué aux représentants de la direction (en général, 5 à 10 membres présents) et d'un second réservé aux représentants du personnel (au nombre de 35 et plus). Là encore, les divergences et conflits historiques (politiques : entre la CGT et FO ou culturels : entre FO et la CFDT, chacun étant, avant 1999 le « syndicats maison » au sein d'un des deux groupes ayant fusionné), liés au contexte (réforme sur la représentativité syndicale³⁴⁷), ou encore aux statuts antagoniques des personnels représentés comme des affinités politiques, sans oublier les spécificités liées à la branche ou au Groupe (les syndicats dits *maison*), laissent place à un certain nombre de règlements de comptes ponctuant ces réunions. Comme nous l'avons vu, la direction peut s'en servir pour obtenir l'adhésion de la majorité comme pour esquiver une question embarrassante. Elle invoque alors le monopole de la parole ou rappelle indirectement la future perte de légitimité liée à la représentativité, déclenchant des débats, railleries et provocations de toute part.

Vocabulaire et dérision

Le vocabulaire d'entreprise (*corporate*) et son lot d'anglicisme et d'économisme font partie intégrante des échanges dans les instances observées. Avant d'insister sur l'intériorisation des normes et valeurs auxquelles renvoie implicitement ce vocable, soulignons la complexité des discussions révélant la violence symbolique exercée par les représentants de la direction sur les représentants des salariés. Visible mais peu révélée lors des premières observations, il faudra attendre la réaction d'un des délégués syndicaux pour mettre en lumière ce que peu osent reconnaître.

Face à une question posée par la direction apparaissant sur une diapositive formulée ainsi :

« SUR QUEL SCENARIO ET QUEL ETAT DES LIEUX PROSPECTIF DOIT ETRE CONSULTE LE COMITE DE SUIVI EMPLOI GPEC ? UN SCENARIO ENDOGENE OU EXOGENE ? »

³⁴⁷ Loi 2008-789 du 20 Août 2008 sur la rénovation de la démocratie sociale et la réforme du temps de travail, chapitre I.

Un délégué syndical prend la parole : « Prenez des mots simples. Combien vous croyez qu'on a de salariés qui utilisent ces mots là ? »

La question est rapidement évacuée par la direction avec ironie. Le responsable des relations sociales répondant : « Non mais ici on a des élites ! ».

Extrait de journal de bord, réunion commission GPEC, groupe *Marché*.

Lacunes de jeunesse

Lorsque les représentants des salariés parviennent toutefois à mettre en lumière certaines contradictions entre les faits et chiffres présentés et leurs propres sources, voire entre les différents indicateurs exposés par les représentants de la direction, ces derniers les attribuent à des erreurs faisant le fruit de corrections permanentes. Ils reportent alors la question à la séance suivante, la transformant en simple vérification. L'un des arguments défensifs invoqués est l'« erreur de jeunesse » des différents comités et instances. La relative jeunesse du comité de groupe (moins de dix ans) est cependant compensée par la prise en compte de plus en plus de données « *étant loin de l'exhaustivité tout en se situant au delà des obligations légales* ». Ainsi est justifiée l'absence de données chiffrées complètes concernant le hard discount (turnover [départs et licenciements compris], temps partiels et ancienneté moyenne) où les conditions de travail et d'emploi sont parmi les plus difficiles et précaires. Dans le même registre, soulignons les fréquents reports de réponse à une date ultérieure. Lors de ces séances de questions sensibles, les représentants de la direction semblent gênés et tentent d'éviter de répondre directement en cédant micro et parole à leur voisin. De nombreuses questions et réactions trouvent pour réponse de la part du DRS (Directeur des Relations Sociales) un : « je prends note ».

Ponctuant ces réunions, les réactions des représentants de la direction marquent un égard plus ou moins important accordé aux requêtes des délégués syndicaux. Ainsi, le « *nous prenons note* » redondant, ne s'accompagne que peu fréquemment d'une action traduisant l'intention exprimée³⁴⁸.

Un représentant de la direction, répondant à une réaction d'un délégué syndical à propos de l'absence de chiffres liés à « son entité », les magasins hard discount : « Il y'a quelques années, nous n'avions pas de bilan social aussi complet. Nous travaillons à l'améliorer. Sachez que nous vous présentons certaines données même si cela n'est pas obligatoire. Nous notons votre remarque. (...) Les méthodes concernant le bilan social diffèrent selon le format. Et puis le Comité de Groupe est jeune, nous ne pouvons pas tout mettre en place d'un coup ». **Extrait de journal de bord, comité de groupe France, groupe *Marché*.**

Trois ans plus tard, à l'aube d'une cession de ses magasins hard discount, le groupe n'a toujours pas intégré ces données dans le bilan social. Pour faire preuve de leur bonne volonté, les représentants de la direction insistent encore sur le caractère perfectible des données présentées, que les efforts fournis chaque année tentent de compenser tout en se situant toujours au-delà des exigences légales. La taille et la complexité du groupe (près de 500 000 salariés dans une trentaine de pays, une dizaine d'enseignes en France pour des formats, modes de gestions et entités variés) sont des caractéristiques mises en avant par les

³⁴⁸ Précisons tout de même que la séance est intégralement retranscrite et approuvée ou corrigée par l'assemblée lors de la réunion qui suit.

représentants de la direction pour justifier l'absence de certaines entités et formats (les plus exposés aux risques décrits Chapitre 2) dans les bilans sociaux consolidés. Le lexique mobilisé renvoie à l'acceptation par la direction de certains torts, erreurs et lacunes « on a des défauts (...) on n'est pas parfaits (...) il faut que l'on progresse ». Ménageant les représentants des salariés en soulignant le bien fondé de leurs réactions, la direction tente d'entretenir un contexte interpersonnel favorable.

Apparence des échanges

De prime abord, nos observations renvoient l'image d'une direction dialoguant face à des syndicats qui semblent peu enclins à y participer. En ne s'attachant qu'aux interactions, la direction nous semble vouloir être partenaire de syndicats s'inscrivant dans une posture conflictuelle à la fois entre eux et avec les représentants des Ressources Humaines. Les représentants de la direction semblent professionnels face à des délégués syndicaux peu sérieux : la CGT refuse systématiquement d'approuver le procès verbal, suscitant un rictus chez divers membres des instances. Les retards sont fréquents et les « querelles » entre syndicats (notamment entre FO et CGT) plus courantes que les critiques envers la direction. Elles s'illustrent par de la dérision, des vexations quant au sens du tour de table en s'achevant parfois par des délégués quittant la salle au cours d'échanges. Durant ces réunions, une majorité de représentants surfent sur Internet, y compris durant les présentations et ne semblent pas vraiment s'y intéresser. Certains quittent souvent la salle pour téléphoner, recevoir un appel, ou partir avant la fin de la séance. L'ambiance paraît même plus cordiale entre représentants syndicaux et représentants de la direction. Nous assisterons à la célébration du départ en retraite d'un Directeur des Relations Sociales, célébrée en bonne et due forme entre deux réunions de Comité de Groupe France en fin de repas commun, coupe de champagne levée comme lors du départ du directeur du syndicat international UNI commerce fêté en fin de réunion C.I.C.E par une distribution de cadeaux de la part des représentants de la direction.

Les représentants de la direction, essentiellement membres des ressources humaines, semblent plus professionnels, allant jusqu'à rappeler à l'ordre les délégués syndicaux pour leur manque de savoir être : « *Quand on reçoit un invité extérieur, merci de ne pas naviguer sur son ordinateur* » (réunion GPEC, 2008) ou leur demandant fermement de ne pas effectuer d'incessants allers/retours pour téléphone ou fumer, le directeur exécutif hypermarchés et le directeur général du groupe devant arriver dans l'après midi pour s'exprimer devant le C.I.C.E (Encadré 9), la DRH et la DRS soulignant à plusieurs reprises que le Directeur Général « *à fait l'effort d'interrompre ses vacances en Bretagne en famille pour venir s'exprimer devant le CICE* ».

Ainsi, les premières observations réalisées nous laissent voir une configuration dans laquelle la direction cherche à socialiser, voire à éduquer des représentants des salariés dissipés et peu intéressés à leur rôle de mandatés. Ce premier constat révèle les limites d'une observation en surface, décontextualisée et ne s'attachant qu'à l'apparence des échanges.

Entremêlées à des entretiens, placées dans une perspective diachronique, analysées dans leur contenu, ces réunions font apparaître une complexité des échanges dépassant largement la scène en train de se jouer, jusqu'à en inverser les rôles.

Encadré 9

Le Comité d'Information et de Concertation Européen de *Marché* : un exemple de dialogue social dans l'après fordisme commercial

Le C.I.C.E (Appelé Comité de Groupe Européen par la direction et les partenaires sociaux) a été créé au sein du groupe *Carrefour* au début des années 90. Il s'agit de l'un des tout premiers Comités Européens, appelé Comité d'Information et de Concertation Européen (CICE). Selon un représentant syndical, le groupe a devancé la législation pour avoir une plus grande latitude quant aux contenus exposés et discutés. « *Ils ont signé un accord trois mois avant pour avoir toute latitude et organiser son contenu au bon vouloir de la direction* ». De plus, le C.I.C.E n'est pas encadré comme le Comité de Groupe National. Ainsi, derrière une rhétorique sociale, le jeu institutionnel permet de contourner la loi tout en ayant l'air de l'anticiper.

Selon le site Internet du Groupe, le C.I.C.E réuni « dans un dialogue social riche et constructif, les partenaires sociaux européens de *Marché* », et est également « impliqué dans la démarche de Développement Durable et de RSE du Groupe ». Durant trois jours, le Comité se réunit dans une ville d'Europe où le groupe est implanté. Nous assisterons en tant qu'observateur au C.I.C.E de 2008, se tenant en octobre à Madrid. Suite à de multiples démarches auprès de salariés en magasin et au siège du groupe, nous parvenons à participer au Comité Européen en tant qu'observateur. Tout en recevant l'ordre du jour quelques semaines auparavant, nous apprenons que la direction nous a réservé une chambre qu'elle prendra en charge.

Les pays initialement présents sont les pays européens où le groupe est implanté, c'est à dire la France, l'Espagne, le Portugal, la Grèce, la Belgique, la Bulgarie et la Roumanie, mais les pays dont les organisations syndicales sont affiliées au syndicat international UNI, partenaire de *Marché*.

Le C.I.C.E se déroule dans un environnement plutôt cossu, au cœur de Madrid, et dans une atmosphère ludique, agrémenté d'une visite de la ville d'accueil et de ses environs, de repas dans des restaurants réputés, visite de magasins, dîner spectacle et dégustations de spécialités locales.

A ce titre, nous remarquerons une certaine gêne coupable quasi palpable chez des représentants syndicaux effectuant des achats, mangeant à la même table que les représentants de la direction (image inconcevable pour un certain nombre de salariés interrogés en point de vente), donnant parfois l'impression d'oublier leur mission première.

(...)

Le premier jour, s'achève sur la visite d'un magasin aux alentours de 20h. Les délégués syndicaux et les représentants de la direction se prennent en photo dans les allées de l'hypermarché situé en banlieue de Madrid. Les dirigeants locaux sont présents lors de la visite, de nombreux salariés nous entourent, tout sourire, proposant aux participants des assiettes de charcuterie. La visite s'achève par quelques minutes de répit pour les délégués syndicaux qui en profitent pour acheter quelques souvenirs et spécialités locales.

Notons que le déroulement des soirées, suivant les présentations de bilans sociaux et autres projets organisationnel laisse place à une apparente insouciance chez la plupart des délégués syndicaux : D'un point de vue extérieur, les déplacements ressemblent à des sorties touristiques, des vacances où les convives visitent la ville dans un bus où l'animation est assurée par un historien, ponctuée par des rires, des achats groupés de souvenirs et s'achevant par un repas dans un restaurant fameux (les photos de stars hollywoodiennes au mur l'attestent), devant un spectacle de flamenco. A table, les discussions avec les DRH, qui, mêlés aux délégués syndicaux comme dans le bus, portent sur la vie de tous les jours, du dernier voyage effectué en passant par les animaux de compagnie et les voitures; avec tout de même, dialogue social oblige, quelques plaisanteries sur leurs revenus. *Les repas permettent d'observer l'absence de communication entre syndicats francophones et non francophones. Ils ne se parlent pas et ne se comprennent pas. Personne ne parle la langue de l'autre : « L'Europe est une Tour de Babel » nous confiera un délégué (CFDT). Comme entérinant cette distance, une querelle éclatera dans un restaurant autour de la fumée de cigarette générée par les délégués espagnols fumant dans la salle comme leur législation les y autorisait*

Ils permettent également de croiser des métiers situés loin des surfaces de vente mais essentiels au fonctionnement du groupe, dont les lobbyistes auprès des parlementaires européens. Possédant une accreditation, ils sont chargés de la promotion de Hyper et de l'amélioration de son image (voir Constanty et Nouzille [2006] pour ce qui est des pratiques à l'échelle nationale). Nous apprendrons au cours de la soirée qu'ils ne peuvent notamment pas inviter un député au restaurant sauf dans le cadre d'événements particuliers...

(...)

L'Accès à la réunion préparatoire nous est refusé, direction et syndicats majoritaires invoquant la confidentialité des échanges qui y ont lieu.

(...)

Nous faisons la connaissance des délégués syndicaux représentant les salariés d'autres pays Européens où le groupe est implanté. Un représentant Belge CNE (Bel.), se montre critique évoquant la volonté du Groupe de niveler par le bas les droits sociaux des salariés par un changement de convention, et ceci avec l'accord du ministère du travail belge, de la paritaire 312 à la 202 pour plus de flexibilité (ex : 44 dimanche travaillés par an). Les DS belges parlent d'arrogance de la direction, d'une pression sur les coûts par les actionnaires, du refus de dialogue, de l'usage de la force contre les grévistes (9 jours de grève pour obtenir le reclassement d'un employé). Ils demandent l'intervention de la direction du Groupe.

Un délégué français (FO) nous confiera que la direction du groupe agit tel Janus, dans son rapport à la France et à la Belgique quant aux ouvertures et fermetures de magasins, en se montrant beaucoup plus brutale en Belgique.

A l'issue des trois jours de présentation, un autre représentant syndical (CFDT) ajoutera que ces réunions européennes sont davantage théâtralisées qu'à l'échelle nationale. Il ne s'agit que d'une mise en scène. « tout est négocié avant » par téléphone et lors de discussions informelles, rajoutant « *Tu as vu, on est sympa, on ne pose pas de questions* », cachant derrière le sarcasme une certaine gêne. Il reconnaît également être « fatigué » du fait d'être constamment en représentation depuis les réunions jusqu'aux repas avec les représentants de la direction.

Dans la foulée, son homologue (FO) nous révèle être dérangé par le silence, l'absence de réaction, notamment des Italiens et Espagnols ne parlant qu'en comités restreints, ce qui s'avère fâcheux lorsque l'on représente l'ensemble du personnel de l'enseigne à l'échelle d'une nation, et renvoyant, comme nombre de situations observées à une dichotomie entre une entreprise à l'échelle globale, et une main d'œuvre disséminée dans de nombreux pays, entités, structures, filières et filiales, dont les représentants sont issus d'emploi non qualifiés occupés par défaut n'ayant qu'une expérience « sur le tas » de telles instances d'information et de négociation.

(...)

Le dialogue social se cristallise dans la célébration par la direction du départ en retraite du président de l'UNI Commerce durant le CICE, lui offrant en cadeau un ouvrage en fin de réunion devant l'assemblée.

La veille, dans le bus nous menant au restaurant andalous, nous discutons avec ce dernier. Acteur majeur du syndicalisme européen dans le commerce ces dernières décennies, il nous précise qu'« il y'a chez Carrefour la meilleure ambiance, les meilleures conditions de dialogue social ». Revenant sur un ouvrage qu'il nous a envoyé quelques mois plus tôt sur Liddl et les frères Schwartz : *The Black book on Liddl*, il ajoute : « chez Liddl, les syndicats ont envenimé la situation (...) attention à ne pas prendre le livre noir au premier degré » révélant, si ce n'est un revirement, un enthousiasme manifeste.

(...)

0h30, retour du diner spectacle ; l'ambiance est festive, le bus semble transporter des vacanciers.

De retour dans notre chambre, un paquet cadeau nous attend (j'apprendrais le lendemain que tous les participants au C.I.C.E en ont eu un). Aucun mot, pas un message n'est présent si ce n'est le logo de la firme. Le paquet contient des spécialités culinaires espagnoles (le CICE se tient à Madrid) ainsi qu'un livre de photographies sur le pays emballé dans du papier cadeau portant le logo.

L'absence de message accompagnant le cadeau rend le message plus clair : au même titre que la fidélisation des salariés et notamment des caissières passait par un rapprochement entre salariés et direction dans un cadre favorisant l'adhésion (restaurant, hôtel), les syndicats sont conviés à une proximité les écartant des employés en magasin. Leur acceptation (devant le fait accompli) de tels privilèges (la plupart des employés considérant comme antithétique de partager son repas avec la direction) est un aveu de consentement. Assez troublé, nous décidons le lendemain matin, dernier jour, de « chatouiller » le Directeur des Relations Sociales et Institutionnelles qui nous aborde d'un « Alors, vous trouvez des choses intéressantes » en répondant « Nous avons été gâté ! », qu'il contre immédiatement par « Non, non, nous avons travaillé une journée de plus cette année ». Puis il enchaîne en devançant l'une de mes interrogations. Pourquoi les délégués syndicaux n'éprouvent pas de gêne, si ce n'est de cas de conscience ? Car ils ont tout dit. Les moments informels sont très importants « J'ai découvert que le délégué CGT aimait l'histoire, le vin, etc...on est pas là juste pour les castagnettes mais le dialogue social c'est aussi ça ».

(...)

Face à ma présence, les Délégués Syndicaux semblent partagés entre l'envie de s'amuser et la nécessité de se justifier auprès de moi en tant qu'observateur extérieur. Lorsqu'ils ne se justifient pas, ils me feront souvent remarquer mon implication et mon propre consentement dans la mesure où je bénéficie du même traitement qu'eux sans pour autant faire partie de l'entreprise (c'est à dire sans y avoir légitimement droit en tant qu'employé, élu et/ou nommé) : « Alors c'est dur hein ? » ; « Tu as pris une photo de ta chambre pour montrer à tes copains ? ».

(...)

Le contraste entre le décorum et le déroulement de ces quelques jours et la situation dans les « Business Units » est d'autant plus fortement ressenti lorsque le matin même les journaux publient une information sur le groupe, condamné à une amende d'1,2 millions d'euros pour avoir rémunéré les salariés de certains magasins en dessous du SMIC. Cette condamnation est l'une des premières en la matière, et aujourd'hui encore, magasin par magasin, des jugements sont rendu.

(...)

peu avant l'arrivée du PDG, le Directeur des Relations Sociales demande aux délégués syndicaux, d'éviter les allers et venus incessants qu'ils ont l'habitude de faire (notamment pour joindre et être joints par les salariés). Il leur demande de faire un effort pour accueillir le PDG « qui a interrompu ses vacances en famille en Bretagne pour venir s'exprimer » devant eux. Après la première pause du matin, le PDG et le directeur exécutif arrivent dans la salle et saluent chaque personne présente en lui serrant la main. Leurs présentations se succèdent dans un silence inédit et absolu n'étant suivis d'aucune réaction, critique ou question. En toute fin de matinée, seul un représentant de la CGT s'adressera au PDG (espagnol) pour lui demander de faire pression pour libérer un employé *Carrefour* supporter de l'Olympique de Marseille, emprisonné en Espagne suite à des échauffourées entre supporters et police.

A 13 heures, tous les participants se réunissent dans le hall de l'hôtel pour une photo de « famille », immortalisant le CICE avec sourire.

2.3. Désinformation factuelle et communication

L'observation ne peut, dans un cadre mettant en scène des macro acteurs de la régulation salariale, se contenter d'informations recueillies comme *ex nihilo*. La mise en perspective de ces interactions par une contextualisation historique, de branche, et liée aux rôles des acteurs dans leur construction constitue un pré requis nécessaire pour leur donner l'épaisseur susceptible de nous éclairer quant aux rapports de domination corrélés à l'information. Le déroulement de ces réunions participe à la légitimation de la domination structurelle de l'actionnariat sur les décisions financières, stratégiques et organisationnelles. Par l'usage d'une rhétorique et d'une sémantique démocratique et le recours à un dialogue social apparent, le caractère exogène des décisions prises par la direction et leurs contradictions tendent à s'effacer derrière les non-dits et les formes d'intériorisation de la contrainte. Le consensus apparent peine cependant à dissimuler une violence institutionnelle avant tout informationnelle. Tout en étant niée par l'ensemble des acteurs, cette dernière repose sur une possession de l'information qui détermine et influence à la fois les relations de domination et de pouvoir.

Avec la tertiatisation progressive de la société salariale, la flexibilisation des entreprises et le développement d'une industrie de service, le vocabulaire autour comme au sein de l'entreprise s'est progressivement paré de nouvelles significations dont le sens se doit d'être interrogé par la sociologie. Le cadre des réunions d'information, de consultations et de négociations observées, nous amène *de facto* à porter notre regard sur certaines notions renvoyant à des fonctions clés au sein des organisations après-fordistes, notions dont la résonance symbolique contribue à une représentation du monde social susceptible à la fois d'être révélatrice des enjeux réels tout en occultant les dimensions les plus violentes et permanentes des rapports de production du capitalisme commercial. De plus, au delà de l'aspect formel, l'observation révèle l'un des enjeux principaux des échanges dans cette

sphère, à savoir l'évitement du conflit et de l'émergence de sources de contradictions factuelles par des dispositifs rhétoriques utilisées par les représentants de la direction.

Délégation de la domination symbolique : dévoilement et dévoiement

Tout en étant le plus souvent cordiales, les réunions d'information et de négociation ne sont pas pour autant dépourvues des signes d'une violence économique. Si certains acteurs maîtrisent davantage les outils permettant de la masquer ou de l'atténuer, d'autres y parviennent avec moins de succès. Dans le cas de Marché, les représentants de la direction des Ressources Humaines semblent faire partie de cette catégorie. Le langage de l'entreprise se veut loin des références à la définition étymologique d'une ressource (*resurgere*, se relever) associant les salariés à une marchandise exploitable dans le but premier d'assurer sa subsistance. Il prétend à davantage d'égard envers les salariés, à l'établissement de relations motivantes entre la direction et la main d'œuvre. Par l'épanouissement de cette dernière, il s'agit de basculer dans une organisation en rupture avec la rigidité des principes tayloristes. Cependant, le contexte économique, comme l'imposition plus ou moins marquée d'objectifs financiers à atteindre rapidement peuvent conduire à un dévoilement des intérêts premiers portés par des salariés intermédiaires dont l'un des rôles est de transmettre les directives des dirigeants (stratégies) aux salariés tout en trouvant les mots (tactiques) pour les mobiliser. Dès lors, la violence est présente en filigrane, ce que ne manquent pas de souligner les représentants des salariés face à une présentation exclusivement gestionnaire et stratégique de la part du Directeur des Ressources Humaines du Groupe.

*Durant les deux Comités de Groupe français ayant eu lieu en juillet et décembre 2007, les thèmes principalement développées lors des intervention du DRH Groupe, récemment nommé, sont les suivants : « mouvement », « temps de l'accélération de la croissance du chiffre d'affaire et des parts de marché, mais aussi des implantation de magasins ». « Nous avons des choix à faire face à des magasins dont on doit se séparer », « Nous étudions la viabilité pays par pays » ; « Nous voulons optimiser le portefeuille de magasins » ; « Pour accélérer le cercle vertueux, nous allons utiliser tous les axes de création de valeur à notre disposition : donner plus de valeur à la marque pour dégager du cash flow ; optimiser l'allocation de capital et jouer sur les biens immobiliers » ; « nous débarrasser du non rentable dans notre portefeuille d'activités ». **Extrait de journal de bord, comité de groupe France, groupe Marché.***

D'autre part, la place des ressources humaines au sein des groupements est un indicateur certain du peu de considération accordée à la force de travail par le capital voire de la rétrocession du contrôle de la main d'œuvre à une catégorie de salariés. Au-delà du changement de mode de gouvernance du groupe *Marché* (Ch.2), la plupart des postes existant au sein du précédent directoire sont aujourd'hui représentés au Comité Exécutif à l'exception de la responsabilité des Ressources Humaines. Depuis la nomination d'un nouveau directeur du Groupe en 2009 liée à la prise de pouvoir de nouveaux actionnaires, cette fonction est directement rattachée au Directeur RH Groupe subordonnée aux décideurs en contact avec les actionnaires. Auparavant, le directoire était composé de cinq membres : un président, un membre chargé du discount, de la direction commerciale alimentaire et organisation, de la direction systèmes et *supply chain* ; un membre chargé de la direction commerciale EPCS,

bazar et textiles, de la direction des pays d'Europe ; un membre chargé de la direction des hypermarchés français et enfin un membre chargé des directions ressources humaines, de la direction juridique, de la direction communication, de la direction qualité et risques, des partenariats internationaux et de la proximité France. Ainsi éloignée, la direction des ressources humaine groupe est principalement chargée de la gestion de carrière des cadres travaillant au siège social. La DRH hypermarchés s'occupe principalement de la mobilité des directeurs et de l'encadrement des magasins. Pour les salariés travaillant dans les grandes surfaces, la politique RH est « *à la discrétion* » des directeurs même si différentes dimensions comme le recrutement sont progressivement centralisées.

L'expérience d'un RRH par hypermarché a bien été tentée en Belgique et en France :

« C'est un chef qui surveille un chef qui surveille un chef, et ça on n'en a pas besoin ».

#68, N., H, 50 ans, délégué syndical national, hypermarché intégré groupe Marché, Bruxelles.

Tout en renforçant la hiérarchie, la présence d'un responsable RH dans les hypermarchés belges après avoir été rachetés en 2000 par le groupe Marché n'a pas amélioré le dialogue mais l'a individualisé selon N.

« Un projet, abandonné depuis, envisageait la présence de RH en magasin. Le recrutement a débuté mais s'est interrompu rapidement. A l'époque Hyper voulait changer, faire des fonctions transversales. Ils voulaient que quelqu'un s'occupe du commerce, de la pub et avaient prévu un RRH. J'ai entendu que des directeurs se plaignaient de perdre un peu de pouvoir. Donc le directeur reste le grand patron. C'était début 2000 ».**#70, P., H, 52 ans, délégué syndical national, hypermarché intégré, 81**

Ce nouvel arrivant semble avoir posé problème à une hiérarchie opérationnelle se voulant pragmatique. Autrement dit, la fonction Ressources Humaines, absente de magasins comptant plus de 200 salariés, n'est plus liée à la direction exécutive du groupe. La négation de cette fonction transversale dans l'entreprise, censée s'attacher à de nombreux domaines dont le recrutement, la formation, la gestion des carrières, l'évaluation des performances, les conditions de travail, la gestion des conflits ou encore l'implication de la main d'œuvre³⁴⁹, accroît potentiellement le pouvoir de l'encadrement direct présent au sein des points de vente en étant directement associée au directeur d'hypermarché ou se limitant au service comptabilité dans le cas des supermarchés³⁵⁰ tout en accentuant l'instrumentalisation de la fonction.

« 75000 salariés, c'est énorme. Il se passe tous les jours quelque chose, y'a toujours un problème, un truc...le fait est que derrière on est 10 pour gérer (au sein de la direction des ressources humaines Hyper France)...Je pense qu'il faut avoir une structure plus régionale pour être plus proche. C'est ça le problème. Au niveau national vous pouvez pas savoir ce qui se passe dans chaque magasin, être derrière chaque manager, chaque CE, chaque CHSCT, c'est impossible. (...) Dans les magasins, notre relai c'est le directeur...ou le manager RH paie. Mais voilà, pour gérer le social ils sont deux donc c'est pareil, deux sur un plateau de 700 personnes... ».**#57, I., F, 35 ans, Directeur des Relations Sociales, hypermarché intégré, 91**

³⁴⁹ Selon la définition donnée par l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH).

³⁵⁰ Possédant un exemplaire imprimé des conventions collectives de la branche dissimulé dans une armoire comme nous en ont fait part des salariés de différents supermarchés indépendants.

Intériorisation des impératifs financiers

Si Boltanski et Chiapello (1999) confèrent une importance majeure voire exclusive aux expressions de l'esprit du capitalisme rencontrant l'« expérience morale de la vie quotidienne » en opposition à celles qui « ressassent, de haut, le dogme libéral », nos observations révèlent a contrario, que la direction use régulièrement et directement du vocabulaire économique libéral dans les interactions avec les représentants des salariés. Ces derniers l'utilisent à leur tour sans jamais le remettre en question en dehors de demandes d'explicitation de certains termes ou de simplification quant aux tournures adoptées lors des présentations de projets et de stratégies. De cette manière, ils participent à l'intériorisation de l'idéologie libérale en l'inscrivant dans le contexte commercial et dans la négociation entre macroacteurs où le vocabulaire diffuse les représentations, logiques et modes de réflexion des actionnaires. Et pour cause, le vocabulaire financier est le plus souvent employé dans ces instances sans aucune forme de distanciation dans la mesure où de nombreuses présentations élaborées par le *top management* (Comité Exécutif, Directoire) sont diffusées lors de réunions variées impliquant différents acteurs de l'entreprise³⁵¹ dont les conseils d'administration). La légitimation des décisions prises repose donc en partie sur une absence de remise en question des termes utilisés³⁵² couplée à une forme d'urgence permanente caractéristique de la sphère financière. Ainsi, les chemins empruntés par le groupe semblent relever d'un certain ordre des choses, une « violence inerte » (Bourdieu, 1991), celle d'un marché omnipotent, suivant le chemin tracé par l'évitement de la concurrence et construit par les actionnaires influents.

A titre d'exemple, les formats de magasins deviennent lors des échanges entre tous les macroacteurs des *Business Units* (BU), la DRH parle de *portefeuille de magasins*, de croissance *like for like*, de *business model* ou d'*activity contribution* ou sur des problématiques opérationnelles de *Catman*³⁵³ (Category Manager) sans se demander si ses interlocuteurs saisissent la définition donnée à chaque terme, ce dont nous pouvons douter au regard de nos observations. Dans une même perspective, le développement international semble aller de soi : « *c'est le sens de l'histoire, nous privilégions aujourd'hui les pays dont la croissance est à deux chiffres* ». Il est nécessaire d'« optimiser les investissements vers les pays à forte croissance et de remettre en cause de manière permanente les pays les plus faibles ». Les représentants des salariés sont explicitement informés de l'orientation des décisions : « *Il faut se débarrasser du non rentable dans notre portefeuille d'activités* », « *la franchise nous permet de développer le chiffre d'affaires sans trop investir* », il s'agit d'« optimiser le portefeuille de magasins », d'aboutir à un « *cercle vertueux* », par la « *création de valeur* », permettant la « *valorisation de l'action* », mais aussi par une meilleure « *allocation de capital* », par exemple « *en jouant sur les biens immobiliers* ». La direction présente les instructions financières à suivre en matière d'organisation : « *réduction des frais généraux, écrasement des coûts fixes, maturité des nouveaux mètres carrés, productivité* ». L'usage

³⁵¹ Entendue ici comme société de capitaux.

³⁵² Comme se demande F. Lordon : « De quelle valeur parle t-on ? » (2003).

³⁵³ Provoquant l'amusement des représentants des salariés présents lors du Comité, raisonnant pour eux davantage comme le nom d'un super héros que comme celui d'une nouvelle fonction centralisée.

répété, martelé de ces notions et des logiques qu'elles induisent est une illustration de la transposition du langage financier dans les rapports entre capital et travail. Il est le révélateur d'une domination idéologique du premier sur le second. Paradoxalement, ce vocabulaire économique libéral facilite l'introduction des transformations en cours et à venir en gardant une certaine latitude, un caractère général, aussi flou que généralisant, fonctionnant comme un « nuage mystique » (Marx, 1867) laissant apercevoir la nécessité de l'adaptation de manière toujours neutre ou positive (« optimisation », « mouvement », « accélération », « croissance », « vertu », « gagnant », « valorisation », « action », « jeu ») face à des phénomènes exogènes difficilement compréhensibles des salariés. Néanmoins, nous verrons dans le chapitre suivant que l'adaptation pragmatique du discours à la population visée par des dispositifs de médiation symbolique s'avère complémentaire du discours libéral plus brut que l'on observe dans les échanges entre macroacteurs. Le premier n'est pas la seule ressource utilisée par les directions, y compris lorsqu'elle adresse sa communication à l'ensemble des salariés. Ce vocabulaire est toutefois davantage employé par la direction exécutive et le haut encadrement du groupe, deux populations entrant rarement en contact avec celle des points de vente (membres de directoire, directeurs hypermarchés, DRH groupe) sans leur être exclusif. Il renvoie à un discours homogène où les transformations de tout ordre sont censées répondre aux exigences des actionnaires (« *Le conseil de surveillance soutient le management et sa stratégie mais souhaite une accélération* », « *Un groupe qui s'appuie sur ses hommes et investi dans ses équipes. Un groupe qui assure un retour à ses actionnaires* ») mais dans lequel les besoins des clients apparaissent (« *les clients sont demandeurs* », « *Bonne nouvelle, les clients sont pour* » (stratégie de convergence, juillet 08), « *Le nom a été validé par les clients* », suivi d'une vidéo d'une série d'interviews de clientes ne trouvant rien à redire sur les nouveaux magasins : « propre », « spacieux », « bon accueil », « pratique ») mobilisés comme tiers légitimant une réorientation commerciale et organisationnelle.

Des contraintes exogènes

Au delà de l'influence décisionnelle des acteurs de l'entreprise élargie (prenant en compte les actionnaires et les clients, mobilisés dans les argumentaires de la direction), les contraintes (présentées comme telles) guidant la stratégie du groupe sont nombreuses et exogènes. Renvoyant aux fournisseurs, à la demande, à la concurrence, « *à l'obsession des politiciens français de tout contrôler* », l'actionnariat n'en fait évidemment pas explicitement partie. Il s'agit également d'innover face à la pression de la concurrence et des fournisseurs loin de la collaboration annoncé depuis les années 1990 (Hauteville, 2000) (« *les fournisseurs nous imposent leurs prix* », « *les fournisseurs augmentent les prix au dépend de la grande distribution* »). Dans ce contexte, le secteur est décrit par les membres des ressources humaines comme diabolisé, injustement visé et relativement faible: « *nous n'avons pas de possibilités de négociation avec les industriels mais nous sommes plus visibles (...) la grande distribution est un bouc émissaire* ». A en croire les représentants de la direction, certaines situations ne laissent aucun choix: « *soit on s'adapte, soit on mourra. Le monde s'accélère, on*

doit s'adapter le plus vite possible ». La part croissante des documents écrits comme des vidéos diffusées lors des instances observées, similaires à ceux diffusées aux dirigeants et actionnaires, ressemble davantage à de longues promotions pour un organisme philanthropique qu'à une démonstration argumentée. Les instances initialement destinées à l'échange et à la négociation accordent une place majeure au récit préconstruit³⁵⁴ ne laissant que peu de place à l'improvisation et à la construction d'une culture mutuelle. Les discussions, les critiques et les contradictions inhérents à tout échange visant à la négociation des conditions d'emploi et de travail entre représentants de la direction et des salariés connaissent ainsi une douce éviction par effet de trop plein.

Intempéries sociales et avaries organisationnelles

Des formes de naturalisation des procès et pratiques sont également observables quant aux questions liées à la gestion du personnel en magasin. Les promesses d'emplois supplémentaires sont conditionnées par les résultats des magasins et par extension des pays. Lorsqu'un délégué syndical souligne le fait qu'« *il n'y a pas de place pour les vieux dans la branche* », le DRH hypermarchés parle de « *départs naturels* », précisant : « *Dans toute ma carrière, je n'ai vu que trois directeurs partir à la retraite. Les autres sont partis avant pour des raisons lambda* ». La question du plafond de verre pour les femmes travaillant dans le groupe est évacuée de manière similaire : « *la féminisation des cadres est faible dans toute la grande distribution. Elle est plus culturelle que factuelle* » répond la Directrice des Ressources Humaines Groupe peu après sa nomination. Les « *travailleurs pauvres* » font l'objet d'un même traitement, la direction mettant en cause des facteurs exogènes apparus *ex nihilo* ou du moins, sans lien avec la grande distribution : « *Nous avons mis en place il y'a 4 ans Hyper Solidarité (...) une nouvelle catégorie de travailleur est apparue, les travailleurs pauvres. Une grande partie de la problématique vient de l'extérieur de l'entreprise. Par exemple, nous sommes confrontés à la monoparentalité* » (même si l'émergence de cette dernière se situe 3 décennies en arrière...). Le dernier argument donné par les représentants de la direction sur ces question est lié aux spécificités de la branche, entérinant son caractère quasi inébranlable : « *c'est un des problèmes de la grande distribution. Nous menons des réflexions à très court terme rendant difficile la prise en compte de tout le monde de manière égale : handicapés, travailleurs vieillissants, discriminés, femmes* ».

³⁵⁴ Sur ce principe, le lecteur se référera à *Poétique et Rhétorique* d'Aristote (Trad. C-E Ruelle, 1883) ainsi qu'à l'ouvrage de Joseph Campbell *The Hero with a Thousand Faces* (Princeton University Press, 1960) et de Mark Twain, *How to Tell a Story and Other Essays* (Oxford University Press, 1996) portant sur le storytelling où l'art du récit manipulateur.

Contournement social de la réalité

Comme le lecteur peut s'en apercevoir, les techniques d'esquive de la part des représentants de la direction ne se cantonnent pas à des dimensions formelles et reposent par ailleurs principalement sur des techniques factuelles. Dans un registre semblable à la divulgation des informations au dernier moment ainsi qu'à l'argument du travail en cours, le contournement factuel est utilisé de manière systématique lors des réunions observées. Il peut prendre alors différentes formes. D'une part, la complexité et la taille du groupe³⁵⁵ permettent de jouer sur les chiffres en véhiculant l'idée d'un groupe homogène, valorisant la stabilité, l'ancienneté, l'évolution interne tout en mettant de côté la forte hétérogénéité des modes de fonctionnement et les inégalités en matière de conditions de travail et d'emploi entre les différentes entités du groupe. Au delà des formes de temporisation et des démonstrations d'écoute et de prise en considération des remarques (« nous écoutons », « nous avons entendu vos remarques », « nous notons »), les questions précises (portant par exemple sur un format ou un magasin) aboutissent souvent à des réponses générales se voulant rassurantes selon le principe du verre à moitié plein : « *Marché est plutôt potentiellement créateur d'emploi* », « *en solde net, le groupe Marché est créateur d'emplois* », « *On est quand même dans des perspectives de développement de l'emploi* », « *Lorsqu'un magasin évolue bien, peut être que les emplois vont se développer* ». Lors des présentations portant sur les restructurations, innovations commerciales et organisationnelles, des cas particuliers et heureux sont présentés à grand renfort de diaporama *Powerpoint* et vidéos donnant l'impression évidente d'une réussite générale des projets (Frommer, 2010).

Ainsi, les reclassements semblent exemplaires car seules sont présentées les restructurations touchant le siège, où travaillent des cadres qualifiés sur des fonctions spécialisées, un profil loin d'être majoritaire dans une branche où 90% des salariés travaillent en magasin. Les diapositives présentent de nombreux exemples de créations d'entreprise et de reconversions professionnelles plutôt heureuses se concluant sur l'absence de passage en phase 2 correspondant au licenciement économique. Le reclassement est qualifié de « *gagnant-gagnant* ».

Transformer les restructurations en réussite à travers des présentations en détail de certaines reconversions donne l'illusion, favorisée par la répétition, d'une absence de contradiction, de salariés insatisfaits par l'annonce de suppressions d'emplois. Servis par la diffusion de vidéos présentées à la manière de reportages, témoignages de « vrais » salariés à l'appui, le modèle n'en est que plus complet, parfait, ce que les représentants de la direction soulignent, non sans ironie. Un Responsable des Ressources Humaines commente : « *On va pas vous montrer ceux qui n'ont rien trouvé !* ». Il va de soi que l'information, y compris en terme de restructurations, doit rester positive.

De manière similaire, la charte parentalité présentée en Comité de groupe national et en commission GPEC courant 2009, malgré un principe louable de meilleur équilibre entre vie

³⁵⁵ Près de 140 000 salariés en France et 475 000 dans le monde, des points de vente dans tous les formats de distribution, intégrés et franchisés, des partenariats et participations dans de nombreuses filières et filiales.

professionnelle et vie privée, révèle dans les de la démarche détails de fortes disparités. Lors d'une présentation de près d'une heure, il ne sera pas fait mention de l'aménagement du temps de travail (« *temps complet choisi* ») touchant pourtant une partie des 45000 caissières des hypermarchés, mais les intervenants traiteront principalement la création d'une conciergerie et d'une crèche d'entreprise mise en place pour le *middle management* au sein du siège du groupe, du siège des hypermarchés « *ainsi que dans certains magasins* ». Là encore, les initiatives menées à l'égard de l'encadrement des sièges, représentant moins de 3% des salariés en France sont présentées sous un angle général que les représentants syndicaux ne manquent pas de faire remarquer, conscients de la violence symbolique de l'annonce, négligeant la majorité des parents travaillant en point de vente et leurs conditions d'emploi difficiles. Ils seront rapidement interrompus par les représentants de la direction invoquant le respect des interlocuteurs extérieurs présents, deux jeunes femmes à l'origine de la démarche « *qui n'y sont pour rien* ».

Pas si mal lotis

Si les techniques d'évitement constituent un moyen de se préserver du dévoilement explicite de la violence économique (de sa dénonciation et des réactions vives qui y sont potentiellement liées), l'argumentation en faveur du Groupe face au marché externe est également nécessaire pour appuyer ce discours. Travailler sur l'*image employeur* (pas seulement auprès du grand public, mais au sein même du groupe, à commencer par les représentants des salariés) permet de relativiser la violence des décisions subies en comparant (là encore selon des critères avantageux) les conditions de travail et d'emploi au sein du groupe à celles des autres enseignes majeures de grande distribution.

Ainsi, lors de la présentation du bilan social hypermarchés, la direction fait état d'une baisse de la proportion de salariés en contrat à durée déterminée ce qui signifie selon le DRH hypermarché : « *qu'il y'a une baisse importante de la précarité de l'emploi, c'est plutôt une bonne nouvelle* ». (Lors du Comité de Groupe suivant : « *93% des salariés hyper sont en CDI. Il n'est pas question de précarisation dans le Groupe* », « *En recourant moins au CDD et à l'intérim que nos concurrents, vous pouvez constater notre volonté de proposer des emplois non précaires* »). La précarité est consensuellement liée au type de contrat. Ainsi, les contrats qualifiés d'atypiques au début des années 1980 (CDD et intérim) représentent généralement un élément majeur pour jauger d'un emploi précaire. L'instabilité et l'incertitude dans l'emploi sont alors mis en avant pour juger de la qualité d'une activité. Or, dans le cadre de notre recherche, dans une branche fortement décriée pour ses conditions de travail et d'emploi, nous observons un recours relativement faible et décroissant à ces types de contrats, exception faite, et non des moindres, des temps partiels. En effet, les contrats à durée déterminée comme le recours au travail intérimaire sont plutôt rares en point de vente, illustrant comme l'affirme Waelli, que la carotte de l'emploi stable ne fait plus recette (2007). Les directions ont opté pour un outil de mobilisation et de flexibilisation de la main d'œuvre tout autre, le temps partiel. Si différentes analyses statistiques ont présenté les entreprises de la grande distribution

ainsi que de la restauration rapide comme des firmes n'ayant que rarement recours aux contrats à durée déterminée, elles soulignaient en contrepartie une utilisation particulièrement importante des temps partiels pour accroître la flexibilité et notamment l'adaptation aux flux de clientèle propres aux activités de service. Les dernières négociations au sein des principales firmes (voir Chapitre II, section 3) confirment une communication davantage portée sur l'accès au temps plein. Loin de signifier la fin du processus de flexibilisation de la main d'œuvre, ces techniques relèvent d'une ambition explicite de justification et de persuasion par la focalisation sur une dimension précise montée en généralité rhétorique et sémantique : abondamment relayé par la presse suite à la grève nationale intersyndicale du 1^{er} février 2008, l'évocation conjointe de la « polyactivité » et du « temps complet choisi » pour désigner une nouvelle forme de flexibilisation contractuelle joue sur une opposition avec les représentations et dénomination communes de la précarité par le « temps partiel subi » et la « polyvalence ». Les présentations adressées aux représentants des salariés comme à la presse font abstraction de près de la moitié des salariés à temps partiel des hypermarchés, dont le contrat horaire est situé en dessous des 30 heures. Pour moitié, ces derniers (soit environ 25% des temps partiels et 8% de l'effectif total des magasins) ne sont pas étudiants.

Les formes de contournement aussi bien formelles que factuelles relevées lors des présentations de bilans sociaux donnent conjointement lieu à l'évitement et à la réinterprétation des chiffres. Ainsi, les présentations reposent sur une communication sélectionnant les données en fonction des formats ressortant comme les plus avantageux et des fonctions les plus avantageées socialement (généralement les hypermarchés intégrés et les cadres travaillant dans les sièges du groupe et des hypermarchés). Cette vision générale du groupe forme un idéal-type qui par définition ne représente aucune entité. Elle permet à la direction de présenter les chiffres et le bilan d'une entreprise qui n'existe pas en tirant les données optimums dans chacun des formats. Profitant de la confusion existant autour des frontières de l'entreprise, les représentants de la direction participent activement à la construction d'un discours de transparence difficile à contredire dans la mesure où les données communiquées ne sont ni totalement fausses, ni totalement vraies. A travers l'exemple du *reporting social*, la troisième et dernière section de ce chapitre illustre les formes d'appropriation et de construction de cette transparence aujourd'hui omniprésente dans les grandes entreprises fortement exposées à une variété de parties prenantes, dont de nombreuses firmes de distribution.

3. CONSTRUCTION ET APPROPRIATION INSTITUTIONNELLE DE LA TRANSPARENCE

L'entreprise s'affiche toujours plus responsable. Quelle est la place du travail dans l'éventail de ses (nouvelles) responsabilités ? Quels outils sont aujourd'hui mobilisés pour l'illustrer ? Comment et par qui ces derniers sont-ils élaborés ? Au delà de l'observation de ces instances dans leur configuration, leurs échanges et interactions, la domination s'ancre dans des structures, des dispositifs assurant sa production et sa reproduction. Les macro acteurs chargés de la régulation au sein d'une firme, d'un groupe, d'une branche n'échappent pas à cette logique. Alors que l'entreprise globalisée se targue de manière croissante de sa transparence en matière économique, sociale, politique, en multipliant, en rendant publics et en communiquant abondamment sur ses rapports financiers, de développement durable et sur de nombreuses initiatives dépassant leurs obligations légales, il convient de se pencher sur les enjeux de telles transformation (Saint-Lambert, 2006 ; Viers, Brulois, 2009) et notamment sur la place du travail dans ce que certains désignent comme un nouveau paradigme. Les pratiques du développement durable et de les modalités de construction des indicateurs utilisés pour démontrer le volontarisme et les progrès réalisés dans de nombreux domaines sont révélatrices de l'enjeu du pouvoir informationnel dans l'entreprise après-fordiste. Nous verrons dans cette section comment, jusque dans les instances représentatives, le travail et ses mutations peuvent, être minorés, délégitimés voire invisibilisés par des représentants de la direction recourant à des acteurs et indicateurs légitimes tels que de nouvelles parties prenantes et des et des problématiques sociétales. Ainsi, la transparence demeure essentiellement le fruit d'une construction d'indicateurs par le *top management* qui, en recourant à des acteurs et enjeux dépassant le cadre paradigmatique de l'entreprise fordiste, ne laisse que peu de prises à la critique des représentants des salariés tout en obtenant leur approbation sur des questions macrosociales (environnement, amélioration des conditions de travail dans les pays du sud).

3.1. La NRE : outil de domination symbolique légitime

Au delà des dimensions formelles et factuelles de la construction des échanges directement portées sur les questions d'organisation, de travail et d'emploi, les représentants de la direction s'assurent aujourd'hui du travail de domination symbolique par une maîtrise des données factuelles s'appuyant sur une représentation élargie de l'entreprise. Cette domination symbolique, au même titre que son pendant matériel, le capital économique commercial, s'appuie sur la législation et sur les *soft laws*. Différents groupes et organismes de pression contribuent à construire ces cadres auprès des industriels et distributeurs les plus puissants et visibles pour lesquels l'enjeu de l'image est devenu majeur. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) s'est immiscée dans les instances de négociations et d'information au cours des années 2000 en revêtant les habits du *reporting social*. Nous reprenons la définition générale donnée par C. Franciosi et S. Itier (2005) pour qui le *reporting social* peut se traduire par la retranscription d'une réalité sociale liée à l'entreprise par le biais de procédures de collectes et d'un travail de consolidation d'informations présentées sous

forme d'indicateurs (p.3). De manière générale, le *reporting* a acquis une envergure majeure avec l'application de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (loi NRE). Votée en 2001 et mise en œuvre depuis le 1^{er} janvier 2003, la loi NRE a pour objectif principal de réduire les effets néfastes des dysfonctionnements internes de la mondialisation. Poussées vers plus de transparence, les entreprises françaises cotées en bourse doivent présenter dans leurs rapports annuels de gestion des données sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités. Cependant, en se développant autour de la RSE, le *reporting social* décrit une réalité sociale partielle et partiale, agissant de plus en plus comme un tableau de bord légitimant les décisions de la direction auprès des représentants des salariés avec force persuasion. Les ressorts de l'influence du *reporting* social sur les rapports sociaux de production et leur régulation sont variés. Ils dépendent autant de l'influence des nouveaux acteurs que des conditions de production des indicateurs mobilisés.

De l'usage de l'entreprise élargie

Côté en bourse et figurant parmi les entreprises du Cac 40, le groupe *Marché* fait partie des entreprises directement soumises à ce devoir de construction institutionnelle de la transparence. La mise en perspective de nos observations par leur mise relation avec une étude des modalités du *reporting* social dans quelques entreprises du Cac 40 (Franciosi, Itier, 2005) révèle qu'une majorité d'entre elles, parmi lesquelles figurent des firmes de la grande distribution, est rapidement parvenue à la construction d'une remontée d'informations sociales précise et avancée. Ainsi, avant 2003 et l'obligation de se soumettre aux principes de la loi NRE, Le groupe *Marché* avait déjà mis en place un certain nombre d'indicateurs sociaux à usage organisationnel sur lesquels la législation, faute de définition d'un cadre stricte d'application, n'a eu qu'un effet de légitimation par un acteur extérieur à l'entreprise (l'État). En effet, malgré l'intention louable d'atténuer les effets néfastes de la mondialisation sur l'entreprise, l'efficacité de la loi NRE se heurte à un certain nombre de limites. A titre d'exemple, aucune sanction n'est appliquée à l'encontre des entreprises dérogeant à la loi et les dispositifs de contrôles demeurent anecdotiques. En outre, l'absence de définition du périmètre structurel (holding ou groupe ?) ou territorial (national ou mondial ?) concerné par la loi laissent une latitude importante aux entreprises (Franciosi, Itier, 2005). Toutefois, en 2011³⁵⁶, la manière dont les entreprises doivent rendre compte des conséquences sociales et environnementales de leurs activités est davantage précisée. Ainsi, depuis 2012, les modalités de présentation et la liste précise des informations devant être impérativement présentes sont censés faire l'objet de vérifications par un organisme tiers indépendant chargé de transmettre un avis à l'assemblée des actionnaires. Tout en intervenant sur la question de l'homogénéisation et les mentions obligatoires du *reporting social*, cet *addendum* ne fait que confirmer la dissymétrie des relations entre parties prenantes de la RSE et ce malgré le développement d'une rhétorique démocratique (Postel et al., 2011).

³⁵⁶ Article 83 de la loi Grenelle II du 29 juin 2010.

La transparence d'entreprise : Une question de volonté

On pourrait penser que la complexité d'une entreprise (nombre d'entités, de filières et filiales, multiplication des sites de production en France et à l'international) constitue un obstacle à la mise en place d'indicateurs précis, expliquant par là en grande partie la faible mobilisation des représentants des salariés face à la pauvreté des indicateurs disponibles. Néanmoins, la complexité de l'organisation (envisagée comme diversité des activités, nombre d'entités et degré d'internationalisation notamment), qui caractérise notamment le groupe *Marché*³⁵⁷ n'interfère pas sur la qualité de l'information, c'est à dire sur la précision et la diversité des indicateurs, ce qui amène les auteurs à en conclure selon les déclarations des responsables du *reporting* interrogés que « la volonté (ou l'intérêt) politique au plus haut niveau de l'entreprise est déterminante » (Franciosi, Itier, 2005, p.9).

Comme nous l'avons souligné dans la première section du chapitre, cette démarche s'inscrit dans une maîtrise accrue de l'image de l'entreprise de manière à la fois proactive et salubre. Au delà du devoir de transparence mis en avant par les directions des Ressources Humaines et de la Communication, les responsables du *reporting* interrogés soulignent une volonté d'afficher cette transparence face à différents phénomènes médiatisés qui ont pu nuire à l'image de l'entreprise et qui demeurent un risque permanent tels le recours croissant à la sous-traitance, les scandales financiers et sociaux, l'absence d'encadrement public international mais aussi national. Malgré tout, cette communication orientée vers la transparence répond principalement aux demandes croissantes d'informations supplémentaires émanant de la sphère financière pour évaluer les risques d'investissement (Postel et al., 2009).

Latitude et orientation de l'information

Dans les faits, le caractère peu contraignant des normes régissant le *reporting* se confirme par une grande diversité de pratiques et de contenus des rapports annuels d'entreprise (rapports d'activité et de développement durable). Cette variété peut être attribuée aux enjeux propres à chaque secteur, branche et groupe comme au contexte social et à la plus ou moins grande exposition aux « malaises sociaux » (Champagne, 1991) jouant les premiers rôles sur la scène politico-médiatique. En outre, elle peut aussi bien renvoyer au contexte financier et concurrentiel (volonté de distinction commerciale et par l'image). Dans tous les cas il s'agit d'une transparence justificatrice.

Parmi d'autres firmes marquées par une tradition sociale (dans les hypermarchés) et par des conventions offrant davantage que celles de la branche (le « *quart d'heure d'avance* ») le groupe *Marché* considère que la RSE relève de la *soft law*, c'est à dire d'une initiative qui ne relève pas de la législation mais qui se trouve au delà de la loi. Elle ne doit alors pas faire l'objet de normes contraignantes. Ainsi, le groupe a fait parti de ceux ayant préféré répondre à côté de la loi lors de sa mise en application. Mis en place antérieurement à la loi NRE, le *reporting* social n'en subit pas véritablement les effets. Il va, au contraire, s'appuyer sur sa

³⁵⁷ Les chiffres du rapport annuel en sont l'illustration: Plus de 15 000 magasins dans 31 pays, 475000 salariés, 4 principaux formats de vente

légitimité symbolique : aujourd'hui, l'enjeu pour les directions est en effet d'aboutir à un *reporting* social consolidé.

D'un point de vue quantitatif, l'étude des rapports annuels et de développement durable des grandes entreprises françaises au *reporting* le plus étoffé souligne de grandes disparités. Si le nombre de données diffère radicalement d'une entreprise à l'autre, le groupe *Marché* se démarque avec plus de 2000 données brutes sociales et environnementales traitées en 2005. En dépit de cette profusion d'informations, une approche qualitative, recoupant les indicateurs tout en distinguant les thématiques principales, permet de révéler de véritables angles morts du *reporting* social et environnemental d'une entreprise et d'un secteur à l'autre³⁵⁸. Si les choix effectués par les entreprises en matière de publication d'indicateurs sont révélateurs des attentes des primo-destinataires de ces rapports, les indicateurs sélectionnés par les producteurs de ces données peuvent dévoiler une représentation particulière de l'entreprise et de la responsabilité sociale. Le groupe *Marché* présente des lacunes qui lui semblent en partie propres. De manière homogène, ces dernières portent sur les thématiques du travail et de l'emploi. L'occultation de ces thématiques ne traduit pourtant pas l'absence d'enjeux. Des restructurations, mutation de l'organisation du travail et des conditions de rémunération touchent tout ou partie des effectifs, de leurs conditions de travail et d'emploi au cours de cette période (Ch.2 et 3). De même, l'absentéisme fait l'objet d'une communication forte auprès des employés des hypermarchés face aux taux en constante augmentation (Ch.5). En revanche, les questions plus générales et transverses de dialogue social, d'épargne salariale et d'égalité professionnelles occupent une place permanente dans ces rapports mais se réfèrent rarement à des indicateurs et données quantitatives précis.

En 2010, soit 6 ans après la réalisation de ce tableau, les rapports de développement durable se sont étoffés. Dans le cas du groupe *Marché* comme dans celui de la plupart des entreprises du CAC 40, une certaine ambiguïté persiste cependant. Le groupe propose en effet deux rapports de développement durable depuis 2009. Un premier rapport de 70 pages, le plus diffusé, est distribué aux actionnaires lors des Assemblées Générales annuelles contient les mêmes thématiques et angles morts qu'en 2004. Un second, affublé du qualificatif « expert », disponible sur le site Internet du groupe, présente plus de 160 pages de données dont certaines jusqu'à présent non abordées par le groupe. Présentées depuis le rapport expert de 2009, ces données répondent aux exigences d'« information relatives aux conséquences de l'activité de la société sur l'environnement » du décret de l'article 116 de la loi NRE (décret n° 2002-221 du 20 février 2002, pris pour l'application de l'article L. 225-102-1 du code de commerce). Fait surprenant, les données concernant l'effectif total, les embauches en fonction des types de contrat (CDI et CDD), les difficultés de recrutement, les licenciements et leurs motifs, les informations relatives aux plans de réduction des effectifs, de sauvegarde de l'emploi, de reclassement et d'organisation du temps de travail (Art. 1^{er}) sont concentrées en une seule page en fin de rapport. Si la thématique des œuvres sociales est apparue et à abondamment été développée depuis 2004, celles portant sur les heures supplémentaires, la main d'œuvre

³⁵⁸ Voir Tableau 22 en annexes.

extérieure, les départs, les restructurations, l'organisation du travail et l'absentéisme, font au mieux l'objet d'une ligne de données chiffrées portant exclusivement sur les CDI et sur l'effectif mondial. Ainsi, La rémunération n'est toujours pas abordée de manière chiffrée, les embauches se limitent à une ligne ne mentionnant que les CDI, le turnover communiqué ne considère que les démissions et licenciements de CDI. En outre, les restructurations font l'objet, sur la même page d'une dizaine de lignes, n'abordant que les plus visibles (voir Ch.2), touchant les sièges et structures centralisées, faisant l'objet de PSE et d'un accompagnement sans qu'aucune explication ne soit donnée sur les baisses d'effectif. Pour le reste, les quelques 25 pages portant sur les « actions sociales et sociétales » ne contiennent pas de données chiffrées mais un ensemble d'initiatives le plus souvent abstraites : « respect d'une éthique », « signature de chartes », « écoutes du personnel », « amélioration de la sécurité des collaborateurs » soulignent un certain nombre d'initiatives sans qu'aucun indicateur quantitatif ne permette d'évaluer leur efficacité (évolution de l'absentéisme tous motifs confondus, des accidents de travail, des départs selon leur motif, turnover selon le pays et le type de contrat, répartition et évolution des temps partiels, du recours à l'intérim, des heures supplémentaires). La question de l'organisation du travail se limite à l'évocation de l'organisation des horaires en îlots en caisses appliqués depuis 1999. Seuls quatre « indicateurs de performance Ressources Humaines » sont présentés : le taux d'absence pour motif d'accidents, la part des femmes dans le management, le pourcentage de salariés déclarés handicapés et le nombre moyen d'heures de formation par salarié. Contrairement aux autres données rapidement présentées, un aperçu des taux sur les trois années précédentes est donné. Si ces données qualitatives prennent le dessus sur de véritables indicateurs chiffrés des évolutions des conditions de travail et d'emploi dans le groupe, elles ne semblent pas faire l'objet d'une attention particulière pour autant. En effet, le chapitre consacré au *reporting* social (« actions sociales et sociétales ») est identique dans les rapports de 2009 et 2010 (en terme de structure et de contenu). Sur 25 pages, seuls quelques témoignages et exemples sont venus agrémenter l'argumentaire du groupe. Ce constat permet de faire le parallèle avec les instances d'information et de négociation où sont évacuées les questions liées aux restructurations en magasin et autres formes de mutations « douces » du travail et de l'emploi par la maîtrise et des thématiques et l'occupation de l'espace et du temps d'échange par les représentants de la direction mobilisant les thématiques soulevées par les parties prenantes extérieures.

De manière étonnante, cet effacement du travail face aux questions sociétales se retrouve dans la structuration même des instances d'information et de négociation ainsi que dans la communication interne à destination de la sphère productive. En ce sens, les représentants de la direction et des salariés prennent en compte les remarques « citoyennes » des ONG et des consultants externes sur de nombreux sujets et n'hésitent pas à faire directement intervenir ces derniers lors de réunions paritaires dont l'agenda comporte de fortes similitudes avec les rapports annuels. Comme le soulignent Postel et al. (2009, 2011), la RSE par le biais du *reporting* social semble ne prendre en considération que le consommateur du

Nord et le travailleur du Sud, polarisation ayant pour référentiels l'attraction du mode de consommation des pays riches et l'intérêt pour le droit du travail à partir du respect des droits de l'homme (esclavage, travail des enfants, des détenus, temps de travail non réglementé). Loin de nier les avancées permises par la RSE en matière de Droits de l'Homme et de conditions de travail dans les pays pauvres, les travailleurs des pays riches, bien que souvent pauvres dans leur pays, sont occultés par la minoration d'indicateurs pourtant existants y compris dans l'usage du *reporting* auprès des salariés.

Ces derniers sont ainsi pris dans un maelstrom mettant en correspondance travail et marché, invisibilisés par le renouvellement global du lien entre marché de masse et normalisation du travail, fétichisation des rapports sociaux par autant d'étiquettes, normes et labels délivrés par des instances de régulation globales telles des ONG diverses. En l'absence de règles publiques (l'OMC et l'OIT se limitant à des préconisations et autres recommandations), ces codes de bonne conduite et autres règles sont la plupart du temps élaborées par les acteurs eux-mêmes en fonction de leurs propres besoins et intérêts (Cochoy, 2007). Comme le souligne Dominique Desjeux, en tant qu'élément phare de la consommation, la distribution est une institution se perpétuant dans la négociation par la reconnaissance des différents groupes de pression et acteurs (Desjeux, 2003). Les mutations spatiales et historiques de la branche ont conduit les grandes firmes à solliciter les nouveaux acteurs de l'entreprise élargie pour diluer le discours salarial.

Une appropriation située

L'essor de la retranscription sociale atteint la macro régulation et l'influence par l'introduction de nouveaux acteurs. Le rapport annuel 2009 du groupe *Marché* mentionne notamment les « parties prenantes directes » (clients, « collaborateurs », actionnaires, franchisés, fournisseurs, prestataires de service, collectivités et pouvoirs publics) et les « parties prenantes indirectes » (organisations professionnelles, medias, ONG, organisations sociales et environnementales et les « communautés financières »). A défaut d'être présentes dans les instances de négociations, elles signent l'importation d'une multitude de nouvelles logiques élaborés dans d'autres comités entre parties prenantes, contribuant à l'élargissement du périmètre de la responsabilité de l'entreprise, même si ces dernières sont souvent diligentées par les actionnaires. L'usage du *reporting* social et environnemental auprès des macro acteurs de la régulation du rapport salarial conduit à l'importation de présentations d'indicateurs et de sujets. Ces derniers sont étoffés d'une communication agrémentant chiffres et initiatives par le recours à des notions impliquant des représentations différentes. Ainsi, la régulation salariale est renvoyée à ces absents à l'influence croissante dans la macro négociation. Noyé dans ces différents jeux d'acteurs en principes égaux, le rapport salarial n'en ressort que minoré, considéré comme une question parmi tant d'autres soumise à des injonctions multiples et contradictoires.

Face à la latitude permise par une législation peu contraignante, nous émettons le postulat d'une domination symbolique de la main d'œuvre permise par l'appropriation des limites de ce cadre. Comme l'illustre l'exemple du C.I.C.E, certaines directions de grandes

entreprises devancent et profitent des angles morts et imprécisions des lois pour rendre leurs décisions souveraines auprès des salariés et de leurs représentants. Elles prétendent ainsi à une certaine rigueur couplée d'une légitimité reposant sur l'arbitrage de l'État par l'intermédiaire d'une législation s'avérant lâche. Ainsi, un Comité de Concertation et d'Information Européen devient dans la bouche des représentants de la direction Comité de Groupe Européen. Repris par la plupart des représentants des salariés, le terme est ainsi validé par l'ensemble des acteurs alors que ces deux types d'instances européennes comportent un certain nombre de différences non négligeables en terme de *reporting* social notamment (la tenue d'un Comité de Groupe Européen repose sur l'obligation de réalisation d'un bilan social complet, obligation à laquelle n'est pas soumis le C.I.C.E.).

Ordre du jour

Au même titre que ce que nous avons pu observer dans l'étude diachronique de la communication interne de l'entreprise (voir CH.4), nous constatons un glissement thématique et une considération grandissante pour l'éthique au sein du Groupe. Loin d'être spécifique à l'entreprise étudiée, cette orientation affecte directement le contenu des réunions organisées, ce qui nous a particulièrement interpellé lors de nos premières observations. En effet, au-delà des questions liées au travail et à l'emploi, différentes interventions ponctuent les réunions, présentant les engagements du groupe en matière de solidarité, d'égalité et plus généralement de développement durable. Lors d'un Comité de Groupe français, la présentation du bilan social, échanges compris, est prévue sur une heure, tout comme la présentation du rapport de développement durable. S'y ajoutent la présentation de la « *Charte Parentalité* » comme celle du « *Plan Espoirs Banlieues* », dont le groupe est respectivement signataire et partenaire, représentant un total de deux heures. Loin de minorer la pertinence des constats à l'origine de telles démarches (inégalités professionnelles et discrimination à l'embauche notamment), nous observerons ce que la direction a bien du mal à masquer. Au regard de leur contenu, ces interventions révèlent l'absence de véritable lien avec les préoccupations directes de la majorité des salariés (employés) appuyée par la disproportion de leur durée. L'exemple du Plan Espoir Banlieue illustre ce dernier point. En mars 2009, dans un communiqué de presse, le groupe *Hyper* insiste sur le dépassement de ses objectifs, ayant embauché près de 4000 jeunes « issus des quartiers défavorisés » (3200 CDI, 700 en alternance) après avoir consacré 1h15 au sujet lors du Comité de groupe France en juillet 2008. Néanmoins, à la lecture des bilans sociaux du groupe, cet enthousiasme est à relativiser. Ces embauches ne représentent que 9% des embauches annuelles de salariés de moins de 25 ans et 6% des embauches annuelles au sein du groupe lorsque la population résidant en ZUS est estimée en 2006 à près de 4,5 millions d'habitants dont 40% a moins de 25 ans³⁵⁹. Si l'intérêt autour d'enjeux contemporains forts est présent chez les représentants des salariés, ces présentations n'en demeurent pas moins chronophages dans la mesure où elles contribuent par leur traitement à l'évacuation de toutes les questions portant sur la responsabilité sociale liée aux salariés.

³⁵⁹ Observatoire National des Zones Urbaines Sensibles, rapport 2009.

L' « image employeur »

Par le passé, certaines recherches ont souligné l'appropriation de la RSE par les distributeurs. Par le biais des rapports de développement durable, certaines grandes firmes intégrées se sont notamment emparées du *reporting* comme d'un nouvel outil marketing (Cuzacq et al., 2007). Le développement dans ces mêmes firmes d'un marketing RH visant à valoriser les enseignes en tant qu'employeur semble prolonger cet élan. En effet, du point de vue de l'organisation, l'image employeur, thématique développée depuis 2007 dans les hypermarchés du groupe *Marché*, apparaît dans les échanges à travers l'évocation fréquente par les représentants de la direction de l'avance (toute relative) de la firme en matière sociale en comparaison avec les firmes concurrentes. Qu'il s'agisse du « *package salaire* » : « *Nos politiques sociales font partie du haut de gamme dans la grande distribution* », des « efforts » liés à l'accompagnement des restructurations qualifiés de « *façon soft et coûteuse de réduire les effectifs*³⁶⁰ », les représentants de la direction ne tarissent pas d'éloges sur leur propre travail, le Directeur des Relations Sociales et Institutionnelles (DRSI) ajoutant à propos de reclassements : « *On reçoit même des lettres de remerciement par rapport à notre accompagnement* », « je précise que nous sommes la seule entreprise en France à le proposer » et de manière plus générale : « Il faut garder en tête que nous sommes au dessus du lot », « *C'est une mesure forte, j'ai lu pas mal d'accords mais cette mesure est rare* », confirmant eux-mêmes que : « *Les DRH font tout ce qui est en leur pouvoir* » avec succès : « *Nous essayons d'être au plus proche des salariés et proposer des solutions de reclassement (...) On n'est pas dans la non communication, on est dans la transparence* ». Le marketing RH se développe à l'intérieur des entreprises de distribution en s'invitant jusque dans les négociations contribuant à un cadrage.

Labellisation sociale et dissolution des rapports sociaux de production

Confirmant le bouleversement introduit par la RSE et la loi NRE dans les instances salariales intermédiaires, la labellisation sociale, c'est à dire le recours à une communication s'appuyant sur une multitude de classements divers, le plus souvent internationaux et émanant d'ONG, apparaît comme un nouveau gage de qualité et de légitimité de l'action du groupe. Ainsi, lors de Comités français et européen, on peut apprendre que le groupe *Marché* est l'un des premiers inscrits au *Global Social Compliance Program* (GSCP³⁶¹), au Pacte mondial des Nations Unies (*Global Compact*), classé parmi les 10 premières entreprises au classement « *accountability* », qu'il est signataire de chartes éthiques, responsabilité et pratiques sociales, qu'il œuvre à améliorer la formation et l'évolution, qu'il veille à « *agir en acteur local, solidaire et citoyen* », qu'il a reçu le prix de la croix rouge espagnole, qu'il a mis en place un fond de solidarité à destination des salariés dans cinq pays, et qu'il a créé une fondation internationale *Marché* qui intervient dans quatorze pays.

³⁶⁰ A propos d'un avenant sur la question des préretraites.

³⁶¹ La responsable développement durable du groupe *Hyper* semble cependant le regretter en apprenant l'adhésion récente de *Wal-Mart* appuyant l'idée d'une volonté de distinction en terme d'image et l'importance acquise par labellisation dans une telle perspective.

Des vidéos *corporate*, semblables à celles diffusées en Conseil d'Administration (précision fièrement donnée par les représentants de la direction, comme pour démontrer que les parties prenantes sont sur un pied d'égalité) et en Assemblée Générale des actionnaires présentent ces actions dont celle, parmi les plus récente, reposant sur un partenariat mis en place avec de nombreuses écoles et des producteurs « du terroir ». Les valeurs apparaissent à l'écran : « *être ensemble, s'émerveiller, découvrir* » sur fond de musique pleine d'espoir (« *somewhere over the rainbow* », « *what a wonderful world* »). Le groupe s'engage à envoyer des posters, des jeux, des sacs, des goûters estampillés du nom et du logo de son enseigne d'hypermarchés aux écoles primaires pour les sorties de fin d'année dès juin 2008. Lorsqu'un représentant syndical demande s'il s'agit d'une stratégie, la direction répond « *non, c'est un partenariat gagnant gagnant. Nous sommes partis sur le côté social* ». **Notes d'observation, comité de groupe France, groupe Marché, juillet 2007.**

Si le thème du dialogue social est systématiquement évoqué dans les rapports de développement durable, le traitement de cette thématique est communément dépourvu de données quantitatives précises. Le vocabulaire est cependant universel, dépassant les secteurs et industries. Les rapports soulignent un dialogue social « *actif* », « *responsable* », « *constructif* », « *permanent* » entre bonne volonté et auto-légitimation. D'un point de vue empirique, nos observations de ce dialogue dans les organes nationaux de consultation soulignent l'enjeu principal de la détention de l'information et de son appropriation. Cette dernière porte le plus souvent sur les décisions stratégiques influençant directement le travail et l'emploi des salariés en point de vente. Transmise en priorité aux représentants de la direction sous forme d'objectifs et construite par ces derniers comme indicateurs, l'information confère un pouvoir certain à ces macro acteurs. Lorsque les délégués syndicaux parviennent à émettre une critique basée sur le contenu des informations relayées par la direction, ou (comme cela se produit fréquemment) « remontés » depuis les points de ventes (magasins « test » et rumeurs) et par la presse (journaux d'actualité financière et sites internet boursiers), les représentants de la direction insistent sur leur déception face au manque de confiance des représentants des salariés. Ainsi, suite à une question sur le devenir du groupe au niveau social, le DRH groupe se veut rassurant : « *Ca fait partie de nos gènes et de notre culture d'avoir un modèle commercial économique et social* ». Les assemblées constituées lors de ces réunions sont en effet continuellement informées de la *bonne volonté des représentants de la direction*. Ces derniers n'hésitent pas à jouer de cette auto-légitimation pour discréditer la réaction jugée trop virulente et le manque de confiance d'une organisation syndicale en s'appuyant sur les autres *partenaires sociaux* en présence pour mettre en porte à faux les plus dubitatifs. Au même titre que l'*Open Door Policy* en magasin, la direction ici représentée par la fonction RH se veut ouverte à toutes discussions, prenant en compte avec le sourire toutes les remarques et promettant que celles-ci seront traitées avec la plus grande considération. Ainsi, dans une telle conception, aucune critique ne peut et ne doit être liée à la « configuration contradictoire » du monde du travail et de la production et du monde économique et financier (Bachet, 2003) mais résulte *a contrario* de considérations qui n'ont, comme nous l'avons vu précédemment, pas encore été prises en compte. L'étonnement des premières observations laisse place à la compréhension lorsque cette logique est clairement annoncée et lorsqu'elle devient redondante au cours des réunions. Ainsi, peu de questions, a

fortiori critiques, sont posées durant les réunions formelles. Ces dernières sont réservées aux discussions en aparté.

Un soliloque social

La meilleure des volontés exprimée par la direction comme l'ouverture aux intervenants et observateurs extérieurs laissent dans un premier temps entendre que le dialogue est respecté. De même, les grands principes démocratiques comme l'écoute de chaque partie prenante et le pouvoir du suffrage universel sont appliqués. Cependant, ce suffrage revêt une forme particulière dans la mesure où l'écoute et la décision partagée s'avèrent difficilement compatibles avec la rétention et le manque d'information ainsi qu'avec l'influence d'acteurs absents des échanges. Ainsi, les représentants du personnel ont peu la parole en amont. Autrement dit, ces derniers *ne se disent pas mais sont dits* par les représentants de la direction (Castoriadis, 2006 [1975]) et *sont plus parlés plus qu'ils ne parlent*³⁶² (Champagne, 1991). En effet, même si le dialogue social fait usuellement l'objet d'un chapitre du rapport annuel des entreprises, la contribution des salariés y est anecdotique et répond aux considérations des actionnaires. Lors des réunions entre macro-acteurs, lorsque les représentants des salariés ne rompent pas le silence autour des restructurations, ces dernières sont généralement présentées de manière rassurante. Les restructurations sont d'abord décrites comme des « tests », des expérimentations menées dans quelques magasins, systématiquement qualifiées de *réversibles mais pouvant toucher a priori tous les magasins*. Lors de la convergence des enseignes de supermarchés et d'hypermarchés (2008-2009), les nouveaux statuts des supermarchés sont ainsi qualifiés d'*ouverts*, laissant planer l'incertitude quant aux conventions collectives adoptées tout comme en matière de statut des représentants des salariés. Face à toutes ces incertitudes, la direction se veut rassurante et évoque tel un leitmotiv *un maintien des principes historiques* comme la promotion interne.

Pour convaincre du bien fondé des décisions, la DRH fait appel à des sondages critiques, utilisés dans les cas précis concernant les choix de stratégies commerciales (nouvelles marques, enseignes, organisations et technologies). Ainsi, lors du Comité de Groupe France de juillet 2008, la direction expose un taux de « 92% de collaborateurs face aux clients favorables à la polyactivité alors que 35% des 1300 caissières sollicitées (sur plus de 20000) ont accepté de faire le « test ». La direction fournit ses propres indicateurs de terrain pour mieux persuader les délégués syndicaux et en ressortir plus légitime, moins contestable. Le suffrage est mis en avant comme technique de partage (« nous souhaitons vous associer

³⁶² Le parallèle induit par la reprise des expressions employées par Cornelius Castoriadis et Patrick Champagne tend à souligner la maîtrise du discours par les distributeurs comme leur maîtrise de l'imaginaire. Existant « comme partie du monde d'un autre », les représentants des salariés sont « dominés par un imaginaire vécu comme plus réel que le réel » (Castoriadis, 2006 [1975], p. 152). Ces derniers maîtrisent à la fois le cadre et les acteurs dont ils co-construisent les paroles et actes en tant qu'énonciateurs chargés de rendre des comptes à différentes parties prenantes en différents lieux et instances. En ce sens, la présence de nouveaux acteurs dans l'entreprise élargie contribue à leur domination dans le champ économique en diluant les injonctions financières en différentes demandes plus éthiques.

(...) être transparents sur les projets de réorganisation ») complétant l'usage du management participatif en magasin (voir Ch.5).

Abondance de l'information sociale, pauvreté du dialogue

La mise à l'écart des salariés et de leurs représentants est mise en exergue par l'examen des conditions de structuration et de pratique du *reporting* social au sein de quelques grandes entreprises françaises (Franciosi, Istier, 2005). L'usage croissant des données et structures inspirées des pratiques du *reporting* lors d'instances de négociation et d'information confirme cette décentralisation progressive de la place du rapport salarial dans le dialogue social. Les salariés, bien que concernés comme cibles (mandants) et acteurs (mandatés : macro acteurs de la régulation sociale dans l'entreprise) de la RSE, sont très rarement impliqués dans la construction des indicateurs fournis, qu'il s'agisse de leur choix, de l'analyse des informations ou de leur définition. Ces macro acteurs que l'on pourrait légitimement penser impliqués dans ce processus, sont généralement en retrait voire absents des débats autour de cette information³⁶³ bien que les thèmes abordés, portant sur les effectifs, la santé et la sécurité au travail, le dialogue social et l'organisation rendent leur participation légitime. D'autre part, leur absence des débats méthodologiques et leur déficit d'appropriation de ces indicateurs leur compliquent l'accès à une meilleure connaissance du personnel qui les a mandaté.

Les syndicats sont-ils pour autant peu sensibles à la RSE ? Devant l'exercice que constitue l'évitement des requêtes et critiques, la médiation de l'information par un travail de communication de la part des représentants des RH est omniprésent. D'abord, comme nous avons pu l'évoquer, à travers la quantité de données impliquant de nombreuses parties prenantes en peu de temps, puis par la manière de les présenter (comme des efforts notoires, un long travail en voie d'amélioration, mais toujours au-delà du minimum exigé par la loi) et enfin quant à la faible implication dans l'élaboration des indicateurs de *reporting* social, les informations fusent et rendent difficile l'appropriation de l'ensemble des dossiers abordés par les représentants des salariés.

« Lorsqu'on organise des consultations, l'un de nos problèmes c'est la complexité des accords. Ils sont de plus en plus complexes et de moins en moins compréhensibles ». **Entretien #58, S., 55 ans, délégué syndical national CFDT Hyper.**

Il serait toutefois caricatural de considérer les syndicats comme peu sensibles à la RSE. Les représentants des salariés mobilisent toujours davantage de revendications liées à la RSE sans que les directions ne les convient à y participer plus activement, ce dont, selon Franciosi et Istier, elles ne se seraient jamais souciées (2005, p.33). Chez Hyper les difficultés sont accentuées par la présence majoritaire d'une main d'œuvre peu qualifiée. Cette dernière a été confrontée ces dernières années à une bipolarisation du marché interne qui a contribué à creuser l'écart en matière de qualification entre salariés des sièges et des magasins. Cette dimension est néanmoins en parti compensée par l'expérience acquise par les représentants des salariés au cours de nombreuses années de négociations. Ajoutons que la configuration et

³⁶³ Voir Tableau 22 en annexes.

la division des rôles rend les échanges difficiles. Généralement, les entreprises ont au sein de leur siège un pôle «*développement durable*» où des salariés, membres du *middle management* étudient l'ensemble du groupe en fonction des requêtes des actionnaires et des départements chargés des relations publiques, institutionnelles et de la communication (recueillant les doléances des parties prenantes : ONG, clients...).

Quant aux représentants des salariés, leur périmètre d'intervention diffère d'une entité à l'autre, d'une entreprise à l'autre, suivant le nombre de mandats cumulés dépendant en partie du fonctionnement de leur organisation syndicale. De nombreux représentants syndicaux nationaux et locaux rencontrés cumulent ainsi des fonctions au sein de leur magasin (Délégué du Personnel, membre du Comité d'Entreprise, du CHSCT et responsabilités en rayon), tout en siégeant dans de nombreuses commissions régionales, nationales et/ou européennes (CHSCT, formation, seniors, égalité professionnelle, prévoyance, épargne salariale, sans oublier les différences entre filiales, formats de magasin et réunions du groupe [Encadré 10]) auxquelles s'ajoutent les réunions et formations syndicales à chaque échelle, obéissant à des temporalités différentes (mandats de 2 à 3 ans où s'entrecroisent les périodes d'élections) et les nombreuses mutations du périmètre de l'entreprise.

« Lorsqu'il y'a une réunion nationale, je préfère ne pas venir faire de la mise en rayon le matin pour avoir assez d'heures de sommeil et éviter de me faire « bouffer » par la direction ». #19. E., H, 38 ans, employé libre service, DP, CE, Hypermarché intégré, 78

Légalement compatible, ces fonctions n'en demeurent pas moins extrêmement prenantes et difficilement cumulables en pratique. L'expérience des salariés mandatés rencontrés atteste de la nécessité d'opérer à des concessions dans l'emploi du temps et l'attention apportée à certaines dimensions de leur activité. Elles expliquent en parti le temps passé au téléphone et sur Internet lors des réunions, à échanger des informations par mail, travailler leurs comptes rendus et tracts en temps réel, mais aussi à surveiller le cours de la bourse et les informations financières liées au groupe et à ses actionnaires institutionnels. Aux dires des représentants des salariés rencontrés, la loi sur la représentativité syndicale³⁶⁴ présente un risque de contribution au cumul des mandats, un mandat désigné impliquant d'être d'abord élu.

« On marche sur la tête, on ne peut pas être de tous les partis, on ne peut pas s'occuper des gens de près sans être là tous les jours. Ca n'a pas de sens pour des entreprises de 75 000 salariés comme la notre ». #56, M., H, 52 ans, délégué syndical central, hypermarchés intégrés, 06

Au delà du cumul des statuts, leur champ d'intervention se limite au mieux aux instances d'information et de négociation nationales et européennes (C.I.C.E), là où seule pourrait

³⁶⁴ «La loi du 20 Aout 2008 transpose dans le Code du travail les règles sur la représentativité et la négociation collective, telles que définies par les partenaires sociaux dans leur Position commune du 9 avril 2008. Cette réforme s'articule autour de trois points clés : Elle conforte davantage la légitimité des syndicats de salariés, par la prise en compte dans la détermination de leur représentativité de leur audience aux élections professionnelles. Elle donne une possibilité nouvelle aux syndicats n'ayant pas encore fait la preuve de leur représentativité mais remplissant certains critères de s'implanter dans les entreprises, avec un libre accès au 1er tour des élections professionnelles et la désignation possible d'un représentant de la section syndicale. Elle confère une légitimité plus grande aux accords collectifs avec le renforcement du principe majoritaire ». Source : <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/>.

intervenir une alliance syndicale internationale sans pour autant résoudre la question d'un dialogue social à deux échelles, celle du groupe mondial (et de l'internationalisation) et celle nationale du droit social (et de la représentation des salariés).

Encadré 10

Un exemple de « calendrier social » des délégués syndicaux centraux CFDT **Entre le 9 avril et le 10 décembre 2008 (source L'Hyper, magazine national CFDT Carrefour hypermarchés, n°268, 9 Avril 2008, p.7)**

Au total, pas moins de 45 réunions sont annoncées, se déroulant sur 8 mois, entre le 9 avril et le 10 décembre, s'étalant sur 1 à 4 jours illustrent les possibilités de saturation informationnelle.

1er semestre 2008

9 avril: Signature Négociations Annuelles Obligatoires (NAO) 2008 SH (Société rattachée à *Hyper*)

11 avril: Négociation accord harmonisation Hy (Société rattachée à *Hyper*)

14 avril: Négociation cadre Hy

15 avril Assemblée générale des actionnaires

16 avril : Commission Emploi

18 avril: Négociation protocole électorale SH

21 avril: Comité Central d'Entreprise *Carrefour*

22 avril : Négociation Intéressement

23 avril: Négociation accord harmonisation Hy

24 avril : Commission vendeurs produits et service

25 avril: Négociation protocole électorale SH

29 avril : Négociation Diversité

30 avril: Comité Central d'Entreprise *Hyper*

7 mai : Négociation Intéressement

14 mai: Comité Central d'Entreprise Hy

15 mai : Négociation Diversité

15 mai : Commission Mission Handicap

27 mai : Négociation Égalité

28 mai : Comité emploi et GPEC

30 mai. Comité Central d'Entreprise *Carrefour* et So (Société rattachée à *Hyper*)

3 juin : Comité directeur CICE

4 juin : Négociation Égalité

18 juin : Négociation Classifications

18 juin : Commission formation

27 juin: Comité Central d'Entreprise So

2ème semestre 2008

Suite des réunions Classifications

Début des réunions Seniors et Dépendance

Négociation Accord Droit Syndical et Accord CET

2 et 3 juillet: Comité de groupe *Carrefour* France

10 juillet : Comité emploi et GPEC

17 septembre : Comité directeur CICE

17 septembre: Comité emploi et GPEC

23 et 24 septembre: Conseil de surveillance PEG et PERCO

28,29 et 30 octobre: CICE comité européen

25 novembre: Comité emploi et GPEC

3 décembre: Élections des conseils de Prud'hommes

10 et 11 décembre: Comité de groupe *Hyper* France

Rencontres CFDT (internes)

9 au 14 juin: Rencontre régionales sections CFDT

24 et 25 juin Conseil CFDT

10 et 11 septembre: Conseil CFDT *Carrefour*

30 septembre et 1 -2 octobre: Formation élus CFDT *Carrefour*

15 et 16 octobre: Conseil CFDT *Carrefour*

17 au 21 novembre: rencontre régionales des sections CFDT

La vitrine et le magasin

Franciosi et al. (2005) soulignent de façon fort à-propos le contraste entre « *la vitrine et le magasin* », c'est à dire entre le *reporting* et la réalité sociale ressortant d'entretiens réalisés avec des élus syndicaux de ces entreprises. Les indicateurs et les méthodologies du *reporting*, constituant pourtant des outils étant les fruits d'une construction sociale quasi unilatérale, ne sont jamais remis en question par ces derniers. Au contraire, l'obligation de *reporting* social fait généralement l'objet d'un accueil chaleureux, car elle est considérée comme un apport d'informations, de repères exploitables durant les réunions et négociations face aux politiques menées. Cependant l'approche particulière du *reporting* social par les distributeurs, que l'on peut qualifier d'appropriation par les directions par le biais de l'ingénierie sociale, ne permet pas d'alimenter les négociations autour des rapports sociaux de production. Certains représentants syndicaux n'y voient d'ailleurs qu'un outil de communication, ne mentant pas mais dissimulant la partie la plus dérangeante de la réalité, l'opposition structurelle et structurante entre capital et travail au sein du mode de production capitaliste (p.26).

« On nous endort avec des présentations-communication (...) Je ne me bat pas contre mes DRH, les décisions se prennent ailleurs ». #56, M., H, 52 ans, délégué syndical central, hypermarchés intégrés, 06

En dépit de toutes les étiquettes, en partie auto-attribuées et pouvant jouer le rôle d'illusion prospective³⁶⁵ auprès de la clientèle (présente et future), les représentants des salariés ne sont pas tout à fait crédules. Nous apprendrons par un représentant syndical que le groupe a souhaité ne pas publier une enquête qu'elle avait elle même diligentée faute de résultats jugés satisfaisants (classement *Great Place To Work*), enquête portant sur un thème pourtant absent du listing précité : la « qualité de vie au travail »³⁶⁶. Dans une perspective proche, à la suite d'une intervention de la responsable du développement durable devant le comité de groupe, certains délégués syndicaux s'agaceront de l'absence du travail dans les présentations (« *Mais où sont les salariés ?* ») s'interrogeant quant à l'absence de sujet sur la place des femmes (et particulièrement sur la faible proportion de femmes cadres), des *seniors* et soulignant le silence suite à la demande d'une aide aux salariés utilisant les transports en commun. Concernant les femmes, la direction des Ressources Humaines répondra que « *le taux est faible dans toute la branche* », et qu'« *il s'agit d'un problème*

³⁶⁵ Nous nous inspirons ici de la notion d'*illusion rétrospective* utilisée par Goffman dans *Asiles* (1968) pour désigner l'argumentaire utilisé par l'entourage (famille et personnel de l'établissement fermé) « pour justifier les épreuves qui lui [individu en voie d'internement] sont imposées ». Pour ce faire, ils opèrent une reconstitution des faits passés, réinterprétés de manière à prouver que l'hospitalisation était le meilleur choix, ce à quoi le malade à tout intérêt à croire pour donner un sens à son internement et garder confiance en ses proches (pp. 198-1999). Dans notre perspective, celle d'une institution ouverte sur l'extérieur, il s'agit de capter durablement les salariés et clients, d'exploiter leurs ressources de manière durable. La définition commune de la captation souligne l'emploi de la ruse et de l'artifice (Larousse). C'est là qu'intervient l'*illusion prospective*, qui, dans un marché fortement concurrentiel et homogène, retient l'attention en construisant par l'objectivation éthique de l'enseigne la fidélisation des parties prenantes, laissant entendre aux clients et aux salariés qu'ils ont fait le bon choix et qu'ils doivent continuer sur la même voie.

³⁶⁶ « L'Institut Great Place to Work® est une société internationale d'étude, de conseil et de formation qui aide les organisations à identifier, créer et maintenir un cadre de travail où il fait bon travailler, ce via le développement de cultures d'entreprise où règne la confiance », source : <http://www.greatplacetowork.fr/>.

culturel et non factuel ». Pour les seniors, au même titre que pour les habitants des quartiers populaires, la direction affirme qu'« *il n'y a aucune volonté d'exclusion* », usant d'une rhétorique rejoignant la charte diversité dans ses principes, faisant de l'étiquette l'objet premier devant l'action³⁶⁷. Enfin, la direction insistera sur le recrutement écologique, local, pour répondre aux dernières questions en terme de diversité et de proximité. Autrement dit, rien que de bien naturel.

3.2. Tensions exprimées : des intermédiaires dans un capitalisme en transition

La variété des dispositifs de communication comme d'appropriation de l'information ne sauraient cependant dissimuler l'ensemble des contradictions intrinsèque aux rapports de production et à leur régulation. L'observation répétée des instances d'échanges entre macro acteurs nous a ainsi permis de révéler les tensions et manifestations conflictuelles exprimées. Complétée par des entretiens avec la plupart de ces acteurs, notre analyse tend à mettre en perspective les conditions du consensus comme du conflit au regard des mutations du capitalisme commercial.

Du pathos à la menace

Lorsque les « *sujets difficiles* » (restructurations, plans sociaux, fermetures de services, cessions de magasins) doivent être abordés, les représentants de la direction jouent alors la carte de la proximité et de l'empathie. Ils soulignent des décisions délicates (« *pas faciles* », « *difficiles* ») et le « *sale boulot* » qui est le leur : « *nous ne supprimons pas volontairement d'emplois en Europe* », « *le management doit parfois prendre des décisions difficiles pour préserver l'essentiel* », « *ce n'est pas facile, pas simple de présenter certains projets pour les DRH* », « *Nous avons eu le courage de reprendre des magasins difficiles en Belgique (...) il est désagréable de s'en séparer* ». En se présentant ainsi comme simple intermédiaires, exécutant des décisions prises en hauts lieux, ou comme simples relais des informations, les membres des RH et du top management (direction exécutive) laissent peu de prise à la critique tout en invitant les représentants des salariés à une plus grande proximité compassionnelle.

Néanmoins, lorsque les représentants syndicaux se montrent dubitatifs, le ton peut rapidement se durcir et devenir indirectement menaçant. Profitant d'une rumeur diffusée au milieu des années 2000³⁶⁸, les représentants de la direction font planer la menace de *Wal-Mart* comme symbole du pire en matière sociale ou glissent quelques éléments inquiétants pour clôturer un comité de groupe dans le doute : « *Tout n'est pas destruction d'emplois (...) mais il y'a toujours des risques* » (juillet 2007), « *Il n'y a pas forcément de pertes d'emploi* » (Juillet 2008). Enfin, lorsque les membres des ressources humaines sont agacés, ils montrent

³⁶⁷ L'action, principe de la charte, repose sur l'engagement à ne pas discriminer à l'embauche et dans l'évolution. Ainsi le fait de ne pas agir négativement devient valorisable sans que ne soient déployés d'objectifs quantifiables.

³⁶⁸ « *Carrefour : les syndicats de Wal-Mart crient au loup* », *Boursier.com*, 23 Août 2005.

un visage plus brut et offensif envers les salariés : « *beaucoup s'embêtent moins que nous en matière de politiques sociales* », voire à quelques rares reprises teintés d'un certain mépris : « *Les salariés s'inquiètent inutilement. Comme c'est arrivé 40 fois dans leurs vies, ils passeront d'un rayon à un autre* ».

Moments de relâche et contradictions

A l'encontre d'une vision bipolaire de l'entreprise, l'observation de longue durée dans ces instances permet d'entrevoir différentes formes de relâche chez les macro-acteurs. Ces fenêtres témoignent notamment de véritables aveux d'impuissance et de désarroi des représentants de la direction opérationnelle. A ce titre, elles vont à l'encontre de l'hypothèse d'une maîtrise totale de la direction en matière de domination symbolique et par là même d'une vision monolithique de cette dernière. La délégation de la domination symbolique du capital au travail semble alors parfois compromise par la réunion de la propriété et de l'autorité aux mains du capital. En d'autres termes le rattachement du capital-propriété et du capital-fonction (Marx, 1894) ou la domination matérielle du travail, par ses fondements, est susceptible de faire vaciller la domination spirituelle (Marx, Engels, 1976 [1845], p.31) aujourd'hui déléguée non sans contradictions au *top* et au *middle management*, c'est à dire à des salariés qui en dépit d'un statut élevé dans le salariat, ne possèdent pas l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de cette domination. Au delà des propriétés du capital financier (Ch.3), divers facteurs sont susceptibles d'expliquer cette disjonction.

Entre mobilité et fonction d'appui : entre fuite et impuissance

Face à des représentants syndicaux présents depuis de nombreuses années (souvent plus de 10 ans, parfois 15) et cumulant des fonctions et réunions locales et nationales, les représentants de la direction s'inscrivent dans une temporalité professionnelle radicalement opposée. Hormis les organisateurs présents dans ces instances depuis de nombreuses années (Directeurs des relations sociales et institutionnelles, Responsable relations sociales), la plupart des postes liés aux RH et à la direction exécutive sont soumis à une politique de mobilité au sein d'un groupe au périmètre international. Cet aspect s'avère peu conciliable avec la construction de relations durables et suivies avec les représentants syndicaux à moyen ou long terme. Ainsi les postes les plus stables s'avère être la Direction des Ressources Humaines (durée moyenne en poste de 48 mois et demi, stable sur les 35 dernières années) et la Direction des Relations Sociales des hypermarchés (durée moyenne en poste de 48 mois et demi sur les 14 dernières années, déclinante)³⁶⁹ face aux nombreux changements de direction opérationnelle au sein du groupe ces dix dernières années.

« Y'a pas longtemps j'ai rencontré le directeur exécutif France récemment nommé, S., resté 6 ans en Pologne. J'y suis allé avec d'autres délégués, ce qui n'a pas plus au directeur. Ca c'est la pratique, ne jamais aller seul devant un patron. Et Monsieur S.... nous l'avons vu pendant la

³⁶⁹ Source : *L'hyper*, n°360, CFDT Hypermarchés, Juillet 2011

conversation, je crois qu'il n'était pas au courant que M. Sarkozy était président de la république. C'est affolant, le mec a absolument tout perdu... On l'a rencontré encore y'a deux mois et il nage toujours, alors imaginez au plan social... C'est affolant, le mec était au courant de rien du tout (...) Le DRH revenait lui de 5 ans en République Tchèque. Vous vous rendez compte, on nomme un patron resté 6 ans en Pologne pour s'occuper du périmètre France, en difficulté... Et combien de temps il lui faut pour se mettre au système économique et social ? (...) Les syndicats ont peu de relations avec les exécutifs, ça stérilise les rapports ». # 58, 59, S., H, 58 ans et E., H, 41 ans, **délégués syndicaux nationaux, hypermarchés intégrés, 45, 44**

Mobiles et interchangeableables, les *bons interlocuteurs* sont ainsi rarement présents lors des réunions. Malgré cela, les réponses données face aux inquiétudes formulées, quelle qu'en soit la nature, sont toujours optimistes :

Face aux inquiétudes des syndicats quant à l'avenir du format hard discount, aux rumeurs de cession et aux nouvelles technologies d'encaissement en hypermarché, le nouveau directeur exécutif multiformat France répond : « *Je ne suis pas responsable du format discount mais ma façon de voir les choses c'est que la nouvelle loi de modernisation de l'économie va vous faire gagner des parts de marché* », « *Je ne suis pas en France depuis longtemps mais je vais essayer de vous répondre. Ma conviction concernant les caisses automatiques : Il n'y a pas de substitution mais une aide aux heures de pointe non prévues. En Espagne il n'y a pas de polémique, elle disparaît en France. Pour les SAV, je vais voir ce qu'il en est* ».

De plus les décisions sont généralement prises par les directions exécutives, interlocuteurs rares pour les représentants des salariés qui ne peuvent compter que sur la présence permanente des membres des ressources humaines, fonction sans cesse affaiblie.

« Je pense que tous ceux qu'on avait là présents lors du Comité (DRH, DRS) avaient d'une part peur pour leur propre tête... Ils ont rien comme infos. Le plus souvent c'est nous qui leur apprenons, on leur file les infos : « Qu'est ce qui se passe ? J'ai lu ça » et ils répondent : « Ah bein on savait pas, ce matin j'ai pas lu la presse ». Y'a une vraie cassure. Ces nouveaux actionnaires qui sont en train de prendre ou affermir leur pouvoir et les dirigeants nationaux... ont de nombreuses strates entre eux. Y'a le PDG avec tout son aréopage, le directeur de la France, des hypers, des supers, et après vous avez les DRH, ça fait du monde (...) Nous, c'est comme les bêtes qu'on amène à l'abattoir, on nous tranquillise ». #56, M., H, 52 ans, **délégué syndical central, hypermarchés intégrés, 06**

La frustration est grande chez certains délégués syndicaux nationaux, d'autant plus qu'aux changements fréquents d'interlocuteurs s'ajoutent des intermédiaires au moindre pouvoir et champ d'action. Comme nous l'avons souligné, si la prise de décision économique est directe, les relations sociales font l'objet d'une délégation à des fonctions d'appui souvent impuissantes et parfois peu compétentes car très mobiles :

« Les relations sociales chez Hyper sont pourries par ce système de fonction d'appui. Qu'est ce que vous voulez foutre avec un mec qu'est le porte parole d'un autre ? Moi j'ai besoin d'un patron devant moi (...) le DRH avait un certain pouvoir quand il était au COMEX des hypers. Aujourd'hui il n'y est plus. Nous syndicats on a besoin d'un véritable interlocuteur en face de nous et les patrons l'ont compris. En nous mettant un faux interlocuteur ils nous amoindrissent. On se demandait tout à l'heure si on allait pas voir A., le vrai patron, mais c'est pas sûr qu'il nous reçoive (rire) (...) C'est la difficulté... en fin de compte nous sommes impuissants dans le magasin face à un directeur qui n'a pas de pouvoir, un DR sur son dos (...) après c'est des fonctions d'appui (...) ce qui fait que nous on est à la recherche de nos interlocuteurs, les DRH ne sont pas au courant des modifications dans la paye des filles des services financiers, dépendant d'une filière et la fille apprend ça pendant la réunion, devant tout le monde... là elle arrivait chez Supermarché. Ca veut dire que la maîtrise du système est compliquée pour eux mêmes ». # 58, 59, S., H, 58 ans et E., H, 41 ans, **délégués syndicaux nationaux, hypermarchés intégrés, 45, 44**

« On a un type qui vient qu'est le patron de la France et qui ne connaît pas les sujets sociaux. Il connaît que son projet de changement. ». #56, M., H, 52 ans, délégué syndical central, hypermarchés intégrés, 06

Expression de la conflictualité

La conflictualité se révèle lorsqu'est remise en question cette communication. C'est alors que les représentants de la direction reconnaissent parfois une certaine impuissance exprimée avec une intensité et invoquant des raisons variables. De manière succincte, le DRSI répond avec sarcasme à une réflexion d'un délégué syndical affirmant que « *La majorité des actionnaires n'aura aucun état d'âme à supprimer des milliers d'emplois* », par : « *Un bémol, les actionnaires font quand même un petit peu attention* ». Mais face aux inquiétudes croissantes, l'incertitude des membres des RH liée au manque d'informations transmises et jouant sur la qualité des échanges apparaît plus clairement : « *la GPEC nécessite une action sur moyen ou long terme, nous sommes d'accord* », « *On n'a pas de plans dans les tiroirs mais le business va de plus en plus vite* ».

Lorsqu'ils sont du sérail, comme le DRSI, ayant gravi tous les échelons depuis ses débuts dans un hypermarché (et n'hésitant pas à le rappeler en réunion comme lors d'un entretien), ils peuvent également faire preuve d'une certaine complicité avec les plus anciens délégués syndicaux, côtoyés depuis plus de 10 ans, en se montrant critique à l'égard de l'« exécutif » : « *Souvent, ce sont les DR [Directeurs Régionaux] qui prennent les décisions. Y'en a quelques uns qui sont bien gratinés hein !* ». Ils peuvent flatter plus directement l'égo de certains en s'adressant directement à eux en évoquant leurs faits d'armes communs :

G évoque continuellement sa carrière, le classement et les performances de « ses » magasins, le « challenge » à « l'étranger » à propos de la mise en place et de l'ouverture du magasin de Monaco. « J'ai eu 25 ans de résultats », « C'est les boss qui m'ont appelé, on est passé premiers, on a réussi. Pour moi, c'est un point extraordinaire. D'ailleurs, hier, quand G. P (directeur exécutif hypermarchés) m'a désigné, il a dit « Ah, c'es celui qui a fait Antibes et Monaco... Bravo ! Il faudrait tous qu'ils soient comme vous ! » Alors ça la fout mal mais ça fait quand même plaisir. C'est ce qui est positif, avoir réussi ce que j'ai entrepris dans l'entreprise. Y'a toujours eu la question du challenge et de la reconnaissance mais si les jeunes avaient le salaire qu'on a eu, on n'existerait plus ». #67. G., H, 50 ans, délégué syndical national cadres magasin, manager de rayon, hypermarché intégré, 06

Cette proximité, parfois douce amère, est rappelée par des moments de négociation vécus et jugés forts, mais aussi détruits par des acteurs extérieurs avec une des rares évocations à connotation négative des actionnaires par l'un des représentants de la direction :

« Nous avons bâti ensemble le jour de repos du chef de rayon en 1999 mais le gouvernement et les actionnaires prennent des décisions... légales par ailleurs ».

Au delà des incertitudes, nos dernières observations dans un contexte anxiogène nous ont permis d'entendre des aveux lorsqu'en fin de comité de groupe (juillet 2008), un délégué syndical pose la question : « *y'a t'il un pilote ?* » et se voit répondre par un membre des RH :

« *La politique RH est au service de la stratégie opérationnelle du groupe. On a des objectifs qu'on doit réussir à faire dans un contexte économique pas si simple. Que va t'il se passer après le 28 ? Je n'ai pas d'informations à vous communiquer* ».

Un sentiment d'impuissance

Le scepticisme débouche sur un sentiment d'impuissance chez les mandatés syndicaux, apprenant à plusieurs reprises les projets de restructurations du groupe, non pas des représentants de la direction, mais de dépêches et rumeurs de la presse financière. Parfois quelques minutes avant les réunions voire au cours de ces dernières, les représentants des salariés reconnaissent unanimement « *On apprend aux infos ce qui se passe dans notre entreprise* ».

« Vous l'avez vu à travers la GPEC, c'est souvent ce qu'on a reproché...le manque de franchise et le côté avare sur l'information. Bon maintenant faut comprendre aussi qu'on est une entreprise cotée en bourse avec des actionnaires et on peut comprendre que Marché ne peut pas dévoiler sa stratégie comme les autres. Mais bon si de temps en temps on pouvait...Voilà, là on a un rétrécissement prévu sur certains magasins...et on a du mal à avoir la liste des magasins. On a également du mal à savoir si ça va être 2000 ou 6000m2 en moins, qui seront les repreneurs. Encore une fois, une société a pas mal de paramètres. Je lisais sur Boursorama où j'ai appris un partenariat avec une chaîne au Maroc, ça n'a filtré nulle part. Elle est là la difficulté. On apprend plus d'informations par boursorama que par Marché. Ca m'est arrivé plus d'une fois d'envoyer des mails aux DRH voir au DRSI en demandant pourquoi on n'était pas au courant et sincèrement on sentait leur malaise parce que je venais de leur apprendre. C'est terrible d'autant plus que les RH ne font pas partie du directoire, il n'y a pas de lien hiérarchique ce qui veut dire que nous avons de grandes difficultés en magasin avec certains directeurs qui disent « je m'en fout de ce qu'ils racontent là haut, j'ai un tableau de bord, moi c'est l'économique, point barre » ». #70, P., H, 52 ans, délégué syndical national, hypermarché intégré, 81

Il s'agit de l'une des formes les plus manifestes de violence symbolique. En sortant du cadre de la médiation, elle met les salariés en situation de doute vis à vis de la direction. Sources de discussions informelles et d'une grande partie des questions au cours de ces réunions, les rumeurs circulant dans l'entreprise et issues de la presse économique et financière ont de quoi déstabiliser les salariés. La prise de connaissance indirecte de ces informations (portant parfois sur des projets de restructurations entraînant des suppressions de postes et augurant généralement une pression relancée sur la sphère productive) trouve un fort retentissement chez les représentants des salariés dont le rôle semble nié par la sphère financière. Adressées aux actionnaires en premier lieu, ces informations (fusions, rachats, cessions, résultats, changement de direction, de stratégie, plans d'économies ou de refonte commerciale) préfigurent des tensions organisationnelles et des menaces pour le travail et l'emploi que le caractère soudain et indirect de l'annonce rend difficilement déchiffrables.

Les représentants de la direction présents dans les instances d'information et de négociation, pour la plupart rattachés aux Ressources Humaines et Relations Sociales, découvrent souvent ces informations par les mêmes sources externe que la plupart des acteurs de la sphère productive. Non sans un certain embarras, ils tentent de faire face en donnant des informations ambiguës. Ils renvoient à leur fonction support les privant d'une partie des informations avant d'évoquer les caractéristiques de la branche : « *le problème est lié au fait que les DRH n'ont pas d'informations à l'avance non plus. Autant dans l'industrie, on peut connaître les transformations 4 ou 5 ans à l'avance quant à la conception, autant la grande distribution est très rapide. Les transformations sont décidées et appliquées en 1 ou 2 mois* »

puis de mettre en doute la presse : « *Attention à la presse où dominent les bruits et rumeurs comme celle sur le départ du PDG*³⁷⁰ ».

Plus rarement, les réunions laissent filtrer des démonstrations violentes. Lorsque la communication est trop consensuelle, vague, distante et lorsqu'elle s'écarte par trop de l'actualité de la firme, les échanges se terminent par des oppositions plus frontales, y compris avec des représentants du syndicat « maison » :

Un délégué syndical FO fait part de ses inquiétudes quant à l'avenir du groupe. Le DRSI répond : « vous êtes de mauvaise foi ».

DS FO: « oui, quand je vois le nombre de choses merveilleuses ingurgitées en 24 heures oui. Mais quel est l'avenir réel du groupe *Carrefour*, quelle est l'intention des nouveaux dirigeants ? Est ce qu'on fait toujours du commerce ? Pendant deux jours, on n'a rien vu ! »

DRSI : « En tout cas, c'est un sujet qui pollue. Ça nous inquiète également mais on ne sait rien, la DRH Groupe non plus. (*puis il précise à la secrétaire du CG : « Ca c'est hors compte rendu »*). Il faut continuer à travailler et voir ce qui arrive. Moi aussi je souhaite savoir ce qui va se passer, être rassuré. Les actionnaires n'ont que les actions qui les rattachent au groupe. On n'a pas d'informations, il faut peut être les attendre de la presse ». **Notes d'observation, comité de groupe France, groupe *Marché***

Comme en témoigne ces échanges que les représentant de la direction ont pris soin d'écarter du compte rendu de comité de groupe, l'incertitude semble toucher l'ensemble des salariés. Le doute conduit à travers la prise de parole au dévoilement y compris chez ceux habitués à manier différentes formes de justification et d'évitement, confirmant leur simple rôle de fonction d'appui comme le fait que leur principale matière première, l'information, se tarit.

Quand la mise en scène devient comédie

Que penser d'observations si déroutantes ? Les instances de négociation et de consultation ne sont elles qu'une mise en scène, un théâtre où, comme l'affirme un représentant syndical national (CFDT), une « *pièce écrite bien avant de monter sur scène* » ? Sur cet aspect, notre conclusion rejoint celles de Le Goff et Postel. En effet, loin des modalités démocratiques mises en avant, les discussions collectives qui portent sur l'organisation de l'entreprise se déroulent essentiellement hors des séances plénières. Ces dernières sont surtout l'habillage de décisions prises dans les plus hautes sphères hiérarchiques au sein de l'entreprise entre les représentants de la direction et certaines organisations syndicales (Le Goff, 1995 ; Postel et al ; 2009) historiquement privilégiées ou se rapprochant en fonction du contexte. Néanmoins, les caractéristiques observées, les déséquilibres dans les échanges et les décisions sont à l'image de ce diagnostic.

« A la CFDT, on consulte. Chez FO, c'est le permanent fédéral qui, directement ou avec la direction, décide ou pas de la signature de l'organisation. Ils sont ensuite priés de se démerder pour la vendre aux gens avec un système qui permet d'oublier. (...) Le DRH *Hyper* m'a clairement engueulé parce qu'on consultait les salariés et m'a traité de lâche, que j'avais pas les couilles pour prendre une décision, etc. C'est assez intéressant comme débat. Bein oui. Qu'est ce qu'ils veulent les patrons ? Un discours d'homme à homme, entre nous : « Vous signez, je te lâche ça...c'est bon, allez hop ! », c'est ce qui se passe avec FO ». # 58, 59, S., 58 ans et E., 41 ans, délégués syndicaux nationaux, hypermarchés intégrés, 45, 44

³⁷⁰ Ce départ sera officiellement confirmé deux mois plus tard.

Les salariés non qualifiés en sont la plupart du temps exclus (Didry, Brouté, 2006), en atteste l'incompréhension des représentants des salariés et de leurs représentants (y compris ceux qui, à l'échelle nationale sont chargés de signer les accords et négociations) face aux décisions qui en découlent. Difficile dans ces conditions de comprendre le sens que recouvre une réaction vive comme un silence : « *le plus virulent durant les réunions pouvant également être celui qui signe de manière quasi-systématique les d'accords* » comme nous le confiera un autre délégué syndical (FO). Ce qui se joue lors de ces réunions peut alors illustrer la violence des décisions prises ailleurs, dans un intérêt particulier (d'un point de vue stratégique : conseil d'administration mais aussi fédérations nationales pour les syndicats, et comité exécutif d'un point de vue tactique) violence redoublée par la mise en scène à la fois faite de distance et de surjeu³⁷¹ de la part d'agents qui conjointement à l'expérience accumulée au fil des années, ont intériorisé les conventions, codes et enjeux de ces instances, confort et violence y compris, face auxquels seuls les plus jeunes, occupant depuis peu des fonctions nationales, expriment une certaine gêne :

« Pour les réunions nationales CHSCT, même pour 2 heures, le groupe donne 7 heures de forfait plus 2 heures de transport. Pour une réunion de 2h, si l'on vient de Marseille, *Carrefour* paie l'avion, les représentants mettent les pieds sous la table, mâchent du chewing gum et repartent. Quand je vois ça je porte pas de jugement mais bon...L'accord syndical de 2005 c'est bien mais...c'est quand même généreux. C'est pas des abus mais...L'employeur nous paye...c'est plus difficile de dire syndicalement les choses ». #19. E., H, 38 ans, employé libre service, DP, CE, **Hypermarché intégré, 78**

Privilégier les discussions informelles autour de ces réunions devient alors nécessaire. Au même titre, il s'agit de multiplier les cadres d'observation des champs de diffusion de ces informations, de construction de ces négociations, et d'application des décisions, ce qui nous mène à considérer points de vente du Groupe.

*

Introduisant notre seconde partie, ce chapitre nous a permis d'envisager les restructurations productives d'un point de vue original. En nous intéressant à la dimension symbolique et informationnelle de leur introduction au sein de la sphère intermédiaire de négociation et d'information, nous avons souligné la visibilité croissante de l'entreprise commerciale capitaliste. L'extension du domaine de l'entreprise née de la financiarisation et diffusée à l'ensemble des acteurs sociaux nécessite aujourd'hui le développement d'outils et de professionnels de la justification externe.

Au sein de cette nouvelle entreprise, la négociation salariale entre représentants des salariés et représentants des dirigeants connaît un tournant. D'un point de vue macro, les observations menées révèlent la mise à mal du compromis fordiste. D'un point de vue micro, elles soulignent l'importance de la configuration, des dimensions formelles et factuelles des échanges. Ces deux dimensions se rejoignent dans l'influence exercée par les registres de la justification institutionnelle observables dans la nouvelle entreprise capitaliste ouverte. La

³⁷¹ Voir Encadré 9.

construction et l'usage social du *reporting* souligne à son tour l'importance de la maîtrise des outils et indicateurs dans la définition du cadre de l'échange et dans la légitimation des décisions au sein de l'entreprise. L'exclusion des mandats de l'élaboration des outils, leur soumission au vocable et l'absence d'indicateurs majeurs ayant trait au travail et à l'emploi sont autant de formes objectives de domination appuyant l'idée que l'absence de co-construction est le fruit d'un choix délibéré des directions même si de nombreuses dimensions liées au fonctionnement de l'entreprise (qualification, mobilité, taille et complexité de l'entreprise) contribuent à la dissymétrie des rôles des macro-acteurs. Le succès de la domination symbolique du capital sur le travail repose sur la légitimité d'un argumentaire basé sur des indicateurs sur lesquels les parties prenantes représentant le travail n'ont qu'une infime influence. L'acceptation de données légitimant les actions de la direction repose d'une part sur leur caractère immanent, non remis en question car correspondant aux grands principes humanistes tels que la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme. D'autre part, la dimension salariale est véritablement noyée parmi les relations entre l'ensemble des parties prenantes de la nouvelle entreprise capitaliste sur une multitude de sujets transversaux (actionnaires, consommateurs, ONG). En outre, le salariat du nord est minoré par un traitement du travail sur le mode de l'urgence et du curatif mettant en avant les sous traitants du sud et les conditions de travail condamnables (travail des enfants et autres formes de travail condamnées par la DUDH). Enfin, la rupture avec la régulation fordiste et l'internationalisation des entreprises met exergue les problèmes inhérents au fonctionnement des syndicats. La forte régionalisation des pratiques et des revendications, intimement liée aux disparités en terme de législation du travail, contribue au fractionnement des actions revendicatives tout en donnant prise aux actions légitimatrices de la direction de l'entreprise.

L'orientation des revendications des salariés des pays « matures » autour de la notion de pouvoir d'achat, dans la continuité d'une rhétorique individualiste et nationale rend difficile un développement de la critique fondé sur des alliances pourtant nécessaires pour devenir un interlocuteur faisant face à l'argumentaire de la direction et co-construire la RSE. Cette problématique rejoint en effet celle étudiée par Peebles-Massengil dans le débat critique autour du développement de *Wal-Mart*. En s'attachant aux termes des débats, elle montre en effet que la dimension personnaliste (Mounier, 1949) y est centrale, mettant ainsi en difficulté les acteurs contestataires (*Wal-Mart Watch*) souhaitant rallier les observateurs. La rhétorique contribue à façonner la perception des agents quant aux possibilités d'influencer et de changer la donne. Il est alors nécessaire de penser en des termes collectifs pour relever le défi de la rhétorique individualiste économique qui privilégie les prix bas et les économies des consommateurs.

Chapitre 5.

REPONSES ORGANISATIONNELLES A LA CRITIQUE DU TRAVAIL: ENTRE RATIONALISATION ET ENCHANTEMENT

Chapitre 5.

REPONSES ORGANISATIONNELLES A LA CRITIQUE DU TRAVAIL: ENTRE RATIONALISATION ET ENCHANTEMENT

La sphère productive connaît une succession de réorganisations destinées à assurer la réalisation de la valeur et de la survaleur par la réduction du temps de rotation du capital circulant et l'externalisation croissante des activités en magasin. Si les firmes de la branche œuvrent depuis longtemps à présenter ces innovations aux consommateurs comme introductrices de nouvelles libertés³⁷² (du Gay, 2006), elles demeurent peu prolixes lorsqu'elles s'adressent aux salariés. Pourtant, ces innovations sont aujourd'hui au cœur même des dispositifs de contrôle de la main d'œuvre et de domination du capital sur le travail. Dans le chapitre précédent, nous avons pu voir que les dispositifs capitalistes de justification (Boltanski, Chiapello, 1999 ; Durand, 2009) dépassent aujourd'hui largement les frontières et logiques de l'entreprise fordienne. Pour autant, nous aurions tort d'en oublier leur diffusion et leurs transformations au sein de la sphère productive. Si cette dernière ne figure pas au rang des plus visibles, minorée face à la négociation des statuts collectifs à l'échelle nationale, elle n'échappe pas à une médiatisation croissante comme en atteste la multiplication ces dernières années des grèves et manifestations nationales inter-enseignes et intersyndicales. Même si la relation d'emploi dans la distribution ne s'est pas toujours construite en (et ne s'est jamais limitée à une) réponse à l'orientation de la focale médiatique, il s'agit ici de considérer le rôle de l'information dans les pratiques de management et plus précisément des dispositifs de justification s'adressant aux salariés des magasins selon leur trajectoire et les registres mobilisés. Le marketing, la publicité, la GRH sont autant de domaines dont le développement conjoint a accompagné les innovations technico-organisationnelles, influençant un procès de distribution en pleine mutation. Face à une forte concurrence comme à des restructurations productives accrues, il s'agit aujourd'hui de capter (saisir de manière durable), de fidéliser (dans l'enseigne), d'impliquer (inciter à organiser/produire), d'inscrire clients et salariés dans une co-production conjointe par un travail de justification limitant les possibilités de critique et de contestation des mutations. Plus largement, il s'agit d'avoir une emprise croissante sur

³⁷² Le self-service s'est rapidement transformé en libre service soulignant le travail de transformation d'une contrainte économique en un bénéfice social, de l'esseulement du client à sa liberté d'aller et venir au milieu d'une multitude de produits. Pour les directions, la liberté, c'est ainsi évoluer sans être sollicité dans un espace ouvert, choisir le produit après l'avoir touché, examiné sans subir le regard du marchand et aujourd'hui, disposer d'un nouveau choix à travers la possibilité de scanner et régler ses achats « en toute discrétion » face à un terminal assistant l'encaissement.

(le comportement de) tous les éléments humains mobilisés dans la production du service et dans le procès de consommation.

Nous interrogerons ici ces dispositifs à visée organisationnelle dans leur contribution formelle et fondamentale au contrôle et à l'implication de la main d'œuvre. Nous procédons selon une approche diachronique, appréhendant la trajectoire suivie par la justification face à une remise en question du procès de travail dans les grandes et moyennes surfaces. Cela nous amène à nous intéresser particulièrement à la question de l'innovation technico-organisationnelle, dimension à l'influence croissante dans une branche qui, réputée peu novatrice, se distingue pourtant par la multiplication des innovations technologiques depuis plus de 20 ans (Fache, Gallouj, Waelli, 2010). Catalysées par une influence financière grandissante, ces innovations visent à maintenir les taux de profit dans un contexte de stagnation de la consommation et de saturation d'un marché national comptant parmi les plus concentrés au monde (Bechtikou, 2008). Ainsi, dans une période où les macro acteurs de la régulation sociale voient leur rôle affaibli alors que les restructurations se multiplient, il semble nécessaire de nous intéresser au discours directement adressé par la direction institutionnelle aux salariés des magasins.

Au nom de quoi les distributeurs ont-ils affirmé et affirment-ils aujourd'hui (Durand, 1978) décider des innovations lorsqu'ils s'adressent aux salariés des magasins? Quels sont les dispositifs matériels et symboliques mobilisés pour présenter les innovations aux salariés et les convaincre? Que nous apprend le chemin emprunté par la justification directe (acteurs, arguments, nature des dispositifs) sur les mutations du management de l'organisation du travail au sein de l'espace productif? Enfin que peut nous révéler leur évolution au cours de ces deux dernières décennies sur les ressorts du contrôle et de l'acceptation des mutations du travail et de l'emploi?

Ce chapitre, en complément du précédent, propose une analyse de la justification par la mise en place de dispositifs de médiation dans la sphère productive afin de limiter la visibilité des contradictions issues des restructurations des points de vente et de favoriser l'adhésion des salariés aux transformations productives. D'un point de vue empirique, ce chapitre repose principalement sur la consultation de magazines internes, l'observation des espaces productifs (affichages), l'analyse des contenus de formation ainsi que des critères d'évaluation individuelle des employés d'hypermarchés. Essentiellement recueillies au sein des hypermarchés *Hyper*, ces données sont confrontées tout au long du chapitre aux évolutions du capital commercial et des éléments influençant l'orientation du procès de travail dans la distribution depuis la fin des années 1980.

Illustrant une diffusion de l'innovation éloignée du modèle de la traduction³⁷³ (Latour, 1989), l'analyse de deux décennies de communication interne et de dispositifs de justification au sein de l'enseigne d'hypermarchés intégrés *Hyper* (magazine interne, formation,

³⁷³ La sphère productive étant aujourd'hui largement exclue de la conception tout en étant l'objet de l'innovation, seule la traduction erronée, c'est à dire prétendant faire croire à une participation à l'innovation peut éventuellement s'avérer efficace pour obtenir le consentement.

évaluation, affichages) appréhende les ressorts symboliques et matériels mobilisés par la direction pour favoriser l'acceptation d'innovations dans une branche en crise et illustre par la même occasion les conditions d'émergence et de diffusion de formes de contrôle non coercitives dans la branche se diffusant depuis les groupes intégrés. Nous serons conduits à questionner le cadre symbolique dans lequel évoluent les salariés en interrogeant les représentations du travail véhiculées par l'institution auprès des salariés et les origines de leurs mutations. Ainsi, nous analyserons les capacités de renouvellement et de justification (Boltanski, Chiapello, 1999) du capitalisme commercial par l'étude du développement des dispositifs de justification mis en œuvre à destination des employés des magasins, dressant une présentation des conditions historiques, sociales et économiques de son émergence et de son évolution dans la branche.

Dans ce chapitre, nous verrons que l'information joue aujourd'hui un rôle majeur dans l'entreprise oligopolistique de distribution et plus largement dans les services en tant que levier de contrôle. Face aux remises en question (modèle de distribution, de gouvernance) (Ch.2), aux nombreux points d'achoppement pour le travail (changement d'échelle de la distribution et restructurations introduisant de nouvelles logiques de division des rôles) (Ch.3) et à la forte visibilité des entreprises de distribution (Ch.4), les fonctions combinées du marketing et de la communication connaissent un développement sans précédent (multiplication des outils de persuasion, élargissement constant des acteurs visés par ces dispositifs). Dans une organisation s'affichant comme en rupture avec toutes formes de coercition qui ont pu porter préjudice à la réputation de la branche par le passé, le faire penser devient un pré requis au faire faire et se rapproche ainsi du contrôle des activités de consommation qui œuvre à « faire penser et à faire faire à des publics cibles ce qu'on veut qu'ils pensent et ce qu'on veut qu'ils fassent » (Schwebig, 1986, p.81). Il repose sur la transposition croissante des outils développés pour le marketing (commercial) à destination de la main d'œuvre et sur un engouement pour la psychosociologie d'entreprise: le *mix-marketing*³⁷⁴ transposé à la gestion de la main d'œuvre confronte les salariés à un *packaging* du travail³⁷⁵, diffusé par le biais de nombreux dispositifs conçus comme autant de forces de rappel normatives (formation continue, incitations, participation, évaluation) instrumentalisés dans le but de capter et continuer à faire-faire aux salariés en dépit des contradictions plus nombreuses (en fonction des impératifs du moment : de la participation à la centralisation des décisions à la mise au travail progressive des clients).

Comme à l'échelle macro sociale de l'entreprise (Ch.4), nous verrons que le discours institutionnel portant sur la production mobilise les parties prenantes extérieures, occultant

³⁷⁴ Cette notion désigne l'alignement, la volonté de donner cohérence aux décisions prises en matière de produit, de prix, de publicité et de distribution aussi appelé « 4p » : *place, price, product, promotion*.

³⁷⁵ Dans sa définition du packaging, Franck Cochoy insiste notamment sur l'emballage et ses caractéristiques, soulignant quatre dimensions de la « captation packagée » : une dimension sociologique (renvoyant à la trajectoire, à l'habitus) ; une dimension affective (séduction) ; une dimension logique (calcul, intérêt ; une dimension axiologique (valeurs, sens collectif) (Cochoy, 2004 in Cochoy et al., 2004). Au regard des registres déployés dans la communication interne, une telle grille d'analyse est transposable à la rhétorique visant les salariés.

l'opposition structurelle entre capital et travail. Entretenant un rapport dialectique avec les transformations effectives, la communication s'oriente vers une rhétorique osmotique entre organisation et marché. L'immixtion grandissante, symbolique et effective, du client dans l'organisation brouille alors les rapports sociaux de production, non sans contradictions. Sous couvert d'un discours reposant sur des principes démocratiques (participation, équité, consultation, écoute, compréhension) entre parties prenantes prétendument égales, les dispositifs d'ingénierie sociale déployés dans les grandes surfaces contribuent à opacifier les contradictions inhérentes aux rapports de productions au sein de l'entreprise capitaliste. Ouâtés, feutrés, les conflits inhérents aux rapports sociaux productifs capitalistes voient une majeure partie de leurs enjeux désamorçés et décentrés (Durand, Weil, 1997) au profit d'une relationnalisation des rapports sociaux, cantonnés au magasin tout en reposant sur des identités mouvantes et incertaines ne laissant filtrer que l'efficacité productive.

Notre analyse de l'usage productif des justifications interroge dans un premier temps les mutations du procès de travail. Au regard d'une conception élargie de la division du travail (Ch. 3), nous avons vu que ces mutations impliquent pour les salariés des grandes surfaces la prise de décisions et la conduite d'actes problématiques (Beauvois, Joule, 1983). En effet, les exigences d'un capital de plus en plus concentré et la recherche de gisements de valeur aboutissent tendanciellement à la mise en porte à faux du travail qui doit faire face aux nombreuses contradictions issues des changements radicaux d'orientation en matière stratégique. Les transformations du procès de travail au sein de la branche sont objectivement porteuses des contradictions inhérentes au mode de production capitaliste, susceptibles de heurter les conceptions, valeurs et convictions des salariés touchés, mettant *in extenso* leur engagement dans la durée en péril (aplanissement hiérarchique, des salaires, polyvalence, et cloisonnement du marché interne en magasin). Jusqu'à remettre en question tout ou partie des fonctions des salariés en magasin, les restructurations conduisent à l'émergence d'une nouvelle élite salariale notamment chargée d'élaborer des dispositifs de persuasion pour favoriser l'acceptation des acteurs des unités productives. Nous avons pu en voir une première forme se concrétiser dans la sphère d'information et de négociation (Ch.4). Dans ce chapitre, nous verrons comment la communication interne a évolué, participant à la mutation des régimes de contrôle de la main d'œuvre par une forte appropriation et un développement des cadres sociaux imaginaires (Castoriadis, 1975) autour du travail³⁷⁶. Nous nous attacherons aux conditions socio-économiques de production de ces dispositifs et aux visions de l'entreprise qu'ils contribuent à diffuser (section 1). Nous défendrons enfin l'idée d'une mobilisation salariale toujours plus proche de celle des consommateurs, facilitée par la proximité spatiale, sociale et technique, mais aussi par une branche compensant un certain retard en matière de GRH par l'usage progressif auprès de ses salariés de son expertise en matière de dispositifs de

³⁷⁶ Précisons toutefois qu'il ne s'agit pas d'adopter une posture fonctionnaliste face à l'imaginaire. Le recours des acteurs aux registres symboliques n'induit pas leur maîtrise exhaustive et encore moins celle de leurs effets sur les représentations et agissements des agents visés. Si leur mise en place résulte en majeure partie d'une justification devenue nécessaire face aux contradictions de plus en plus apparentes, elle conduit parallèlement à l'émergence de nouvelles tensions et contradictions.

captation des consommateurs. Ainsi mobilisés, les salariés se trouvent pris au sein d'un paradigme de l'entreprise commerciale fait de rapports sociaux fluctuants entre acteurs directs, entretenant des rapports de contrôle et de domination mouvants (insaisissables, leur rôle évoluant en fonction des flux) et mutuels, et d'acteurs indirects³⁷⁷ parlés, appropriés par l'organisation mobilisant l'usage du débat public favorisant, *in fine*, l'acceptation des mutations technico organisationnelles tout en renforçant un contrôle non dénué de coercition.

1. EMERGENCE ET DEVELOPPEMENT DE LA COMMUNICATION INTERNE

La doctrine Trujillo (Ch.1) a défini les bases commerciales et organisationnelles du commerce moderne. Le développement des firmes et les connaissances en matière d'habitudes de consommation accumulées à grande échelle ont marqué leur détachement vis à vis de cette dernière pour s'orienter vers une rationalisation globale des canaux de distributions (Ch. 2). Avec la concentration de l'information, du pouvoir de décision et de conception, les premières formes de management centralisé de l'organisation sont apparues. Quels sont les ressorts de leur développement ? Qu'il s'agisse de la communication interne, de la formation continue, de participation : quelles sont leurs conditions sociales d'émergence et de développement ? Enfin, quelles sont les permanences et ruptures avec les anciens esprit et corps du capitalisme commercial ?

Depuis les années 1990, l'entreprise joue de manière croissante le rôle de l'énonciateur, diffusant différentes visions du monde. Notre postulat repose sur l'existence d'un travail institutionnel de « production de la croyance, du travail de socialisation nécessaire pour produire des agents dotés des schèmes de perception et d'appréciation » leur permettant « de percevoir les injonctions inscrites dans une situation ou dans un discours et de leur obéir » (Bourdieu, 1994, p188). Avant tout, la nouvelle rationalisation productive qui touche le magasin satellisé dans la première moitié des années 1990 nécessite médiation et justification pour parvenir à transformer les magasins en points de vente. L'essor de tels dispositifs s'est produit dans un contexte matériel de centralisation de l'information et d'uniformisation des magasins accompagné d'une volonté de fédération des salariés autour de valeurs communes. Une culture d'entreprise servie par une communication forte se serait ainsi substituée à un mode de production coercitif et à une régulation essentiellement locale demeurant tout de même la norme dans des structures comme les groupements d'indépendants. A l'issue d'une phase de croissance externe, la diffusion d'une culture commune à l'ensemble des salariés nouvellement réunis au sein de grands groupes oligopolistiques est un pré requis à l'amorce d'une croissance intensive. La nouvelle échelle acquise par les firmes présente l'opportunité d'opérer des changements radicaux tels que l'instauration d'une organisation scientifique du travail débutant par une phase transitoire. Cette dernière est marquée par

³⁷⁷ Les notions de parties prenantes primaires et secondaires établies par Clarkson (1995) correspondent à cette perspective utilitariste de l'éthique et de la Responsabilité sociale. La première notion renvoie aux parties prenantes dont la satisfaction des intérêts est vitale à la survie de l'entreprise.

l'introduction d'une première vague de diffusion d'outils technico-organisationnels contribuant à réduire la qualification de la main d'œuvre en magasin par une meilleure connaissance des habitudes des clients. Tout en étant diffusée à l'ensemble des salariés en s'appuyant sur la communication interne et sur la formation continue internalisée, l'information institutionnelle contribue à la remontée de l'information organisationnelle, qui, une fois digérée, conduit à la standardisation des pratiques de travail et d'organisation. Dans un tel cadre, le contrôle organisationnel des salariés repose principalement sur leur propension à contribuer à la rationalisation de leurs tâches, leur coopération étant encouragée par la mobilisation de figures en apparence neutres du point de vue de l'organisation telle que celle du client.

1.1. La légitimation dans la distribution après-fordiste

Le procès capitaliste de production se caractérise par trois principaux niveaux de contrôle et de légitimation de la domination (Littler, 1982). D'un point de vue général, il est d'abord régi par des normes culturelles, telle la subordination formelle de la main d'œuvre face à l'employeur s'appropriant la production (par exemple: le droit de propriété du patron sur la production, vécu comme ordre des choses dans la plupart des pays de l'OCDE et au delà, où le salariat domine). Au sein de l'organisation existent ensuite des formes de légitimité telles que les idéologies technocrates qui ont promu dans la seconde moitié du XX^{ème} siècle le développement d'un encadrement technique comme essentiel au sein des usines. Comme nous l'avons vu dans le précédent chapitre, ces deux premiers niveaux de légitimation jouent un rôle important dans les négociations au sein de chaque entreprise en participant à l'établissement de cadres conventionnels autour du contrôle dans la surface de vente. Cependant, le contrôle se joue, au delà de ces perspectives générales, dans les magasins, entre direction, encadrement et salariés, où la question de la légitimation évolue vers celle du consentement, du compromis quotidien au sein des espaces de travail. Si Littler affirme que ce dernier niveau, celui de l'acceptation particulière ou au jour le jour (« *day to day compliance* ») n'a que peu ou prou à voir avec les modes de légitimation à grande échelle, notre analyse révèle³⁷⁸ au contraire des liens toujours plus forts entre légitimité au sein de l'organisation par la diffusion d'idéologies ou de cadres symboliques et consentement quotidien, élargissant par la même occasion la portée des contradictions observables et appuyant l'idée d'une approche dépassant l'étude de l'atelier sans ignorer ce dernier.

L'analyse idéologique³⁷⁹ nous renvoie à l'usage de l'information dans l'entreprise où les dimensions imaginaires et symboliques constitutives de l'orientation de la société (Castoriadis, 1975 ; Durand, 1969) font l'objet d'une forte instrumentalisation. Face à l'accentuation et à la nature des restructurations productives, elle a pour objectif l'adaptation des salariés à des schèmes de perception donnant sens à (ou limitant le non sens de) l'action alors légitimée (Bourdieu, 1994). Comme dans la sphère intermédiaire d'information et de

³⁷⁸ Ici et maintenant, dans la grande distribution française depuis deux décennies.

³⁷⁹ Le terme d'idéologie est utilisé selon la définition donnée par Castoriadis elle même inspirée des travaux de Marx, désignant : « un ensemble d'idées qui se rapporte à une réalité non pas pour l'éclairer et la transformer, mais pour la voiler et la justifier dans l'imaginaire » (1975, p.16).

négociation, le langage, en tant que production symbolique contribue par sa capacité de médiation à la réalisation de l'activité productive (Boutet, 2005). Sa maîtrise permet d'agir sur le monde en agissant sur les représentations du monde par l'ajustement des structures subjectives aux structures objectives (Bourdieu, 1992). Notre approche ne se limite pas au langage mais s'intéresse plus largement aux dispositifs managériaux d'acceptabilité voire d'habituation aux innovations technico-organisationnelles en prenant en compte les outils, référents symboliques et imaginaires sociaux qui tendent à relayer consensuellement des restructurations majeures en matière de contrôle du travail.

Modalités d'évolution et de diffusion de l'esprit du capitalisme

Depuis la fin des années 1980, le capitalisme commercial s'appuie sur des discours et pratiques adressés à l'ensemble des salariés opérationnels œuvrant à diffuser l'esprit du capitalisme de la branche au delà de l'encadrement. En effet, lorsque, en se focalisant exclusivement sur la littérature managériale, l'analyse de Boltanski et Chiapello fait abstraction des formes de la mobilisation au travail touchant la majorité des salariés, elle en oublie « *les « grandeurs » et les « épreuves » qui sollicitent leur jugement* » (Gadrey, 2001, p.398), nous proposons une analyse d'un des principaux supports qui s'est perpétré depuis cette période. L'étude de la forme et du contenu de *Positif!*, magazine interne des hypermarchés *Hyper* sur une période de 20 ans (1988-2008, 111 numéros) présente l'intérêt d'aborder la question de la justification et du contrôle managérial auprès des salariés de la sphère productive. En outre, cette posture diachronique (prenant en compte les transformations du capital, du travail et du contrôle) nous permet d'appréhender les dynamiques de transition là où Boltanski et Chiapello (1999) ont opéré en comparant deux périodes précises isolément (1960-1990). Une telle approche longitudinale, cantonnée à une même branche nous permet d'envisager le passage d'un esprit à l'autre non pas à en dressant une vision idéal typique de chaque époque mais en insistant davantage sur les glissements, les tâtonnements et leurs enjeux sous-jacents à différents niveaux de l'entreprise, des énonciateurs aux récepteurs. En outre, l'utilisation de supports institutionnels interroge les conditions de réalisation et de diffusion de ces derniers à travers le temps. Bien évidemment, nous n'appréhenderons pas ici l'intégralité des sujets traités et des mutations opérées au cours de vingt années de publication interne. Il s'agit davantage de réaliser une esquisse illustrant le traitement qualitatif et quantitatif du travail (de l'information salariale aux innovations techniques et organisationnelles), les signes en la matière envoyés par la direction (en l'occurrence par ceux qu'elle a mandaté) à destination des employés de la sphère productive.

La période étudiée couvre un intervalle s'étendant de la naissance de la communication interne nationale à la période actuelle de crise du modèle de distribution et d'accélération des mutations du procès de travail. Notre analyse passe ainsi en revue les transformations significatives de la branche et leurs résonances productives sans omettre l'influence parallèle des problématiques sociétales et des pressions des acteurs externes dans les démarches entreprises. Autrement dit, cet intervalle nous conduit à interroger les dispositifs de médiation

et de justification employés auprès des salariés face aux reconfigurations du travail et de l'emploi.

Communication et contrôle de l'information

Notre analyse de la justification à visée productive se fonde essentiellement sur l'un des repères diachroniques les plus stables en la matière. Le magazine interne *Positif!* est en effet diffusé depuis 1988 aux salariés des hypermarchés *Hyper*. Parvenant à leur domicile tous les un à deux mois, *Positif!* est le reflet de l'argumentaire institutionnel élaboré à destination de la sphère productive³⁸⁰, incarnant la nouvelle dimension communicante, transparente de la grande entreprise capitaliste commerciale centralisée. Si la plupart des enseignes de la branche disposent de tels outils de communication depuis le milieu des années 1990³⁸¹, la précocité et la longévité de cette publication en fait un matériau particulièrement intéressant quant à l'analyse du discours institutionnel et des pratiques managériales face aux mutations technico-organisationnelles survenues en magasin.

En nous focalisant spécifiquement sur la justification et la mobilisation institutionnelle des salariés de la sphère productive face à l'introduction et la diffusion des innovations affectant le procès de travail en magasin, nous nous attachons particulièrement à l'usage institutionnel du langage et de la communication en tant qu'outils de médiation du contrôle et de la domination. Nous appréhendons ces dispositifs langagiers comme un rapport économique où se joue la valeur des acteurs et les lois du marché (Bourdieu, 1982). Ainsi, la question de l'influence de ces dispositifs sur les représentations (place de chaque acteur, rapports sociaux de production, sens du travail dans une organisation en mutation) est au centre de notre réflexion : comment faire penser pour faire faire ?

De même que par la discipline, il s'agit de limiter le coût politique et économique de l'exercice du pouvoir tout en maximisant ses effets (Foucault, 1975). En effet, le développement des dispositifs de justification visant la sphère productive ne déroge pas aux principes fondamentaux de la grande distribution en libre-service, reposant sur le moindre coût obtenu par des économies d'échelles et la participation croissante des acteurs impliqués dans le procès production et de consommation. C'est ainsi qu'avec la constitution d'oligopoles, la communication qui se limitait auparavant au «salariat de confiance» alors constituée des cadres opérationnels (Bouffartigues, 2001, pp.35-49), se diffuse à l'ensemble de la main d'œuvre des magasins et que les hypermarchés intégrés sont les premiers à découvrir ce nouvel esprit du capitalisme commercial. La communication interne, la formation continue, la participation et l'évaluation sont les vecteurs d'une nouvelle culture d'entreprise et moyens d'initiation, de normalisation, d'entretien et de mise en pratique quotidienne. Cette découverte, les salariés la font à un moment charnière de l'évolution de la branche alors que

³⁸⁰ Encore une fois, la diffusion dépend essentiellement de la taille de l'organisation et du groupe. Lorsque le magazine a progressivement été diffusé à l'ensemble des salariés dans les grands hypermarchés, seul l'encadrement, agents de maîtrise y compris, prend connaissance de son contenu au sein des supermarchés.

³⁸¹ *Tous Champions* (Champion) 1996 ; *La Référence* (Intermarché) 1996 ; *Agora* (Auchan) 2001).

changement d'échelle du commerce accompagné par les innovations technologiques influence directement le travail et l'emploi.

Dans un premier temps, l'opportunité de communiquer est trop forte pour ne pas être saisie par les structures centralisées, d'abord dans le but de fédérer des salariés issus de firmes aux cultures, organisations et pratiques de travail hétérogènes. Ensuite, elle devient nécessaire pour compenser la dissymétrie informationnelle dans une période de remise en question des logiques de métiers. Il s'agit pour ainsi dire de mettre en conditions favorables les salariés en leur offrant un cadre symbolique comme la démonstration pratique d'un travail dans lequel l'innovation apparaît comme fruit d'une évolution logique voire salutaire, la volonté étant de parvenir à faire agir (en faisant penser ou faire) les salariés dans le sens souhaité. La mise en avant d'un discours de la rationalité en valeur (client/prochain) est censée occulter la rationalité en finalité dont la révélation pourrait s'avérer contre productive dans l'optique d'une mobilisation de la main d'œuvre (rentabilité et déstabilisation/exclusion tendancielle d'une part croissante de la main d'œuvre).

Publicité et communication interne

Une réponse à la critique

1988 marque l'apogée des ouvertures d'hypermarchés en France avant que ces dernières n'entament un déclin continu qui signe la fin de l'âge d'or de la grande distribution française. La branche passe alors d'une croissance intensive (par ouverture de nouveaux magasins) à une croissance extensive (par fusions et rachats) qui s'achève à la fin des années 1990 par des « mégafusions » entre les plus grandes enseignes sur fond d'opérations boursières (Bouchouca et al. 2001). C'est dans cette perspective qu'il faut resituer le lancement de *Positif!* en 1988. La grande distribution entame alors un virage post fordiste débutant dans les enseignes d'hypermarchés intégrés et cotées en bourse. En effet, la concentration en capitaux et la forte division du travail contribuent largement à la mise en place rapide d'outils de gestion informatisés. L'innovation apparaît avant tout comme guidée par la rentabilité dans des firmes où les investissements technologiques représentent un obstacle moins rédhibitoire (Durand, 1968, p.166). La financiarisation motive quant à elle la centralisation décisionnelle (Ch. 2) pour leur potentiel en terme de rentabilité, et favorisent ainsi la prise de décisions rapide et la concentration des pouvoirs.

Dans le cas des hypermarchés *Hyper*, l'initiative de la création d'un magazine interne national cristallise la rencontre de conditions endogènes et exogènes rendant sa mise en place³⁸² à la fois favorable et nécessaire du point de vue de la direction opérationnelle. D'une part, un processus de centralisation informationnelle et décisionnelle est opéré dans une optique commerciale (pouvoir de négociation face au développement parallèle du capitalisme industriel agro-alimentaire) et organisationnelle (concentration de la conception et économies réalisées sur une renégociation des classifications conventionnelles). En outre, le nom de la

³⁸² Une première expérience de magazine interne, non-poursuivie, fut tentée en 1980.

revue fait référence au lancement de la première campagne de publicité nationale du groupe³⁸³, signe majeur de la fédération des compétences en matière d'ingénierie sociale (centralisation du marketing et de la publicité). D'autre part, l'apparition du magazine et ses bifurcations éditoriales ne sont pas étrangères à une crise du modèle de consommation reposant conjointement sur la production de masse et la distribution de masse. Cette remise en question pousse en effet les distributeurs à innover par le « sur mesure de masse » (Askenazy, 2004). De concert, prix et qualité des produits comme du service deviennent des impératifs pour les firmes de la branche. Par delà les changements effectifs, il devient primordial de communiquer pour donner l'impression d'opérer des transformations profondes et ainsi se distinguer des concurrents auprès des clients et des actionnaires. De plus, ces changements éditoriaux sont la conséquence d'une instabilité des liens essentiellement matériels entre « direction administrative » et détenteurs du pouvoir (Weber, 1971). D'abord assurée par le service communication de l'enseigne dépendant directement de la DRH Hypermarchés, la communication, incluant *Positif!* sera confiée dès 2001 à une agence de communication spécialisée (*corporate*).

En outre, cette nouvelle donne est rendue possible par l'introduction de technologies de l'information et de la communication (TIC) et notamment par la pénétration de l'informatique dans la gestion et l'organisation de la sphère productive, élément majeur de compréhension des évolutions du procès de travail depuis la fin des années 1980. Non seulement développées dans le but d'accroître la productivité, ces technologies sont implantées afin de fluidifier le processus d'approvisionnement, concrétisant l'idée d'une *lean production*, soit une distribution plus fluide, au plus juste, en fonction de la demande (Durand, 2004)³⁸⁴. Dans cette perspective, les TIC constituent l'une des dimensions qui sous tendent l'ensemble des transformations du procès de distribution par la poursuite de l'application des principes historiques de grande distribution et de libre-service (Hocquelet, 2008).

Mais surtout, cette mutation communicationnelle est rendue nécessaire, au milieu des années 1990, face au déficit croissant de confiance du grand public à l'égard des firmes de la branche auxquelles sont attribuées les responsabilités des dérives productivistes (élevage et agriculture intensifs) ayant conduit aux scandales sanitaires (encéphalopathie spongiforme bovine, poulet à la dioxine), comme du développement des formes d'emploi dites atypiques (temps partiel), des conditions de travail difficiles (horaires fragmentés en caisse, journées de 12 heures pour l'encadrement) et des modes de management violents et arbitraires (Ch.3).

De ces conditions découle une variété d'argumentaires commerciaux liés à la santé, à la sécurité ainsi qu'une exposition médiatique croissante du travail dans la branche. Du point de vue productif, progressivement, le virage communicationnel vers des modes de

³⁸³ En 1988, l'annonceur *Success Slad* (aujourd'hui *Publicis*) élabore une campagne de publicité (« avec Hyper, je positive ») pour le groupe *Marché*, première campagne nationale dans la branche, auparavant à l'initiative des directeurs d'hypermarchés.

³⁸⁴ Et ce malgré un certain retard des distributeurs français sur leurs homologues anglo-saxons en matière de *Lean Retail Management* (LRM) (Baron, Guerin, 2007).

consommation qualitatifs se retrouve intégré à l'ingénierie managériale comme support des transformations du procès de travail.

1.2. Croissance externe et Naissance de la communication centralisée

Une première lecture chronologique souligne la césure opérée par le groupe entre deux formules de magazines. Nous nous attachons dans cette section à la première d'entre elles comptant 69 numéros publiés entre 1988 et 1999, une période marquée par la transition entre croissance interne (ouverture de magasins) et externe (fusions et rachats) s'achevant en 1999 par la fusion entre deux des principaux groupes français et aboutissant à la naissance du troisième groupe mondial de distribution³⁸⁵.

Du discount à la *lean information*

A l'image des thématiques qui y sont abordées, les couvertures des premiers numéros donnent un aperçu général de l'entreprise. L'actualité nationale et internationale du groupe y sont traitées tout comme les aspects stratégiques des décisions commerciales, développés dans des interviews réalisées avec les dirigeants. Enfin la dimension organisationnelle est au cœur du magazine soulignant une recherche conjointe d'efficacité et d'économies d'échelle assumée. L'intérêt de toute démarche auprès d'un acteur externe comme interne repose sur les avantages qu'elle permet d'obtenir : par une diffusion la plus large possible, il s'agit de gagner des clients à moindre coût. Ce ton direct se retrouve jusque dans les articles consacrés aux critiques émises par des salariés. A plusieurs reprises, il y est ainsi fait mention sous forme de *mea culpa* d'un manque d'approfondissement des questions d'ordre économique et stratégique au sein du magazine et d'un faible investissement dans la formation des salariés. En effet, les formations sont internalisées et leur durée se réduit peu à peu. Les temps partiels et stages se développent alors pour optimiser la présence de main d'œuvre en fonction de la fréquentation.

Très vite cependant, les formes de critiques internes s'estompent au profit de celles émises par la direction tantôt à l'égard d'un cadre législatif restrictif en matière d'implantation³⁸⁶ tantôt vis à vis de la concurrence et des pratiques de corruption locales [1990]. L'imprévisibilité des contraintes exogènes implique des réponses rapide et une adaptabilité maximum de chacun, caractérisant un discours économique néo-classique présent de manière permanente dans la communication³⁸⁷. Dans un contexte de croissance extensive entraînant de grandes transformations structurelles, les innovations sont présentées comme des réponses aux nouvelles exigences externes : « *Rassurer financiers, observateurs et clients* »

³⁸⁵ Tout au long de cette analyse, les dates entre crochets indiquent l'année de publication du magazine cité.

³⁸⁶ Avec l'entrée au capital de Cora (1996) le magazine fait part des stratégies suivies par le groupe en partie par défaut face à la législation (loi Raffarin), poussant la critique en reprochant à la loi Galland de favoriser les industriels.

³⁸⁷ Ce constat rejoint la critique de Gadrey (2001) à l'égard de l'approche de Boltanski et Chiapello (1999).

[1990], prendre en compte le contexte concurrentiel pour accepter les sacrifices (telles des cessions de magasins qualifiés de « *non compatibles* » avec les projets du groupe). Durant cette période, les mutations de la firme semblent naturelles et surtout incontestables. Cette dernière opère par phagocytose, ingérant l'ensemble des entités. Leur digestion aboutit à une homogénéisation par la rationalisation des coûts de distribution (outils, procès de travail, normes de gestion) et acculturation (communication, aménagement spatial). Les moins désirables sont évacuées. Sur fond de guerre économique, les salariés sont sommés d'œuvrer pour le bien commun par un travail « *plus utile et plus varié* ». Tout traitement des mutations organisationnelles passe dès lors par une novlangue³⁸⁸ : les stages et temps partiels auxquels *Hyper* recourt de manière croissante sont rebaptisés « *postes complets* » [1990], la variété et l'épanouissement l'emportant largement dans les articles sur un salaire partiel.

Ainsi, justifications et médiation dépassent rapidement les critiques, contribuant aux dispositifs symboliques et matériels d'accompagnement des mutations. Pour la direction, le seul obstacle à la formation comme à l'information est le turnover élevé. Elle affirme que les faibles dépenses en matière de formation continue³⁸⁹ sont « compensées par leur qualité élevée » [1988]³⁹⁰.

³⁸⁸ Selon l'œuvre de fiction de G. Orwell, *1984* (1949), construction lexicale et syntaxique de la langue destinée à éviter toute formulation critique.

³⁸⁹ Représentant en moyenne 2,5% de la masse salariale contre 3,5 à 4% entre 1988 et 1993 tous secteurs confondus.

³⁹⁰ Les années mentionnées entre crochets constituent des repères temporels correspondant aux dates de parution des magazines dont sont extraits des passages et thématiques spécifiques.



Photographie 1 : Couvertures du magazine *Positif!* (1989-1998)

De l'oral à l'écrit : rationalisation et saisie de l'activité (informer pour rationaliser)

S'il s'adresse à tous les salariés opérationnels, *Positif!* accorde une attention particulière aux employé(e)s de caisse. Outre le fait que ces dernier(e)s représentent à partir des années 1980 (avec le développement des temps partiels) près du tiers de la main d'œuvre du format, leurs conditions d'emploi et de travail (horaires croisés, majorité de contrats à temps partiel à la durée variable, travail en front office, postes de travail éloignés entre eux, contact permanent avec le client, faibles possibilités de communiquer avec les pairs et la hiérarchie, effectivité du temps de travail) contribuent à tenir ce service éloigné de la culture orale qui caractérise historiquement les magasins. Face à des horaires éclatés et des employé(e)s s'entrecroisant rarement lors de pauses alternées, la communication y passe par l'écriture (affichage, notes d'informations, organisation et choix des horaires, remontée des incidents, culture d'entreprise et communication). En outre, les caissier(e)s sont en première ligne face à la vague d'innovations débutant à la fin des années 1980, ce qui en fait légitimement les premières destinataires des « informations descendantes ».

Toutefois la domination de l'écrit sur l'oral va se diffuser dans l'ensemble des services et des secteurs avec la standardisation de l'organisation des points de vente selon l'idéal type bureaucratique wébérien, entre une structure de contrôle multipliant les règles d'organisation, une forte division du travail et des pouvoirs, une mesure accrue des performances et la

diffusion de l'écrit en matière de communication (Weber, 1971). Le développement des TIC dans les magasins préfigure en effet la mise en place du juste à temps dans la gestion des stocks par une meilleure connaissance des ventes et une automatisation progressive des achats auprès des fournisseurs. Au delà du *front office*, c'est toute la main d'œuvre qui est concernée par les transformations organisationnelles des activités comme du contenu du temps de travail acheté. L'*Efficient Consumer Response* (ECR) augure le développement d'outils techniques de captation du client [1990] et permet le développement de la gestion intégrée par la diffusion du code barre³⁹¹ et du scanner optique [1988]. En contribuant à une meilleure connaissance des habitudes d'achat, l'ECR vise à réduire progressivement les coûts de distribution (économies d'échelles à l'achat, réduction et meilleure circulation des stocks). En magasin, l'ECR facilite la gestion des stocks, l'enregistrement des ventes, la proposition automatique de commandes et l'étude des assortiments (en fonction des ventes) bouleversant le procès de travail et concrétisant l'idée d'un *lean retail management* (Baron, Guérin, 2007).

Enfin, au delà de la réalisation d'économies substantielles, l'internalisation progressive des formations s'appuie sur le développement des TIC pour permettre une appropriation institutionnelle des savoirs pratiques à visée productive. Les modules « *temps* » et « *argent* »³⁹² réservés à l'encadrement et dispensés par des cadres *Hyper* visent à améliorer l'interchangeabilité et accroître le contrôle entre pairs [1990]. Sur le principe d'un *benchmarking*³⁹³ horizontal, il s'agit de standardiser des pratiques et méthodes de travail les plus efficaces tout en préparant progressivement les salariés à la remise en cause de principes longtemps présentés comme immuables. En effet, jusqu'en 1993 on peut lire dans le magazine que : « *celui qui achète est celui qui vend, celui qui manage est celui qui embauche* ». L'année suivante, le magazine annonce : « *Acheter ne fait pas partie du métier* » [1994]³⁹⁴ semblant renier l'existence même révolue de lien entre l'encadrement et les fonctions d'achat et de négociation. L'échange évolue ainsi du *cum merx* ou commerçant-négociant matériel vers un rôle plus symbolique, autre dimension majeure du commerce (Sélic, 2003) permettant au chef de rayon de « *gagner* » du temps qu'il peut allouer aux clients « plus exigeants » et à ses subordonnés [1994]. Dépossédé d'une partie de son activité, le chef de rayon devenu manager s'éloigne de la marchandise pour se rapprocher des clients et de ses pairs. L'activité se recentre essentiellement sur le magasin en tant qu'organisation tout en se développant autour de la dimension relationnelle. Ainsi, le caractère scriptural (et pictural) croissant de l'environnement de travail trouve son origine dans l'intervention institutionnelle. A travers

³⁹¹ Développé en 1970 par George Laurer pour IBM. Laurer fut chargé d'élaborer un code constituant une passerelle entre l'industrie agro-alimentaire et la distribution, permettant par sa normalisation, l'identification des produits de consommation (Macaïne, 1989). Conçu sur une demande émise par l'*Uniform Grocery Product Code Council* (aujourd'hui *Uniform Code Council*), le code barre nord américain (UCC, à 12 chiffres) a fusionné avec le code barre européen (EAN, 13 chiffres) pour donner naissance au code barre international (GS1).

³⁹² Inspirés du *Manager Minute* (Blanchard, Johnson, 1982), un ouvrage particulièrement prisé par les managers du groupe au cours des années 1990 (Philonenko, 1996).

³⁹³ Comparaison des pratiques et formalisation des plus efficaces.

³⁹⁴ La seconde partie « celui qui manage est celui qui embauche » sera remise en cause en 2008 avec la centralisation à l'échelle nationale du recrutement. D'abord exclusive au cadres, elle sera peu à peu étendue aux employés.

l'instauration de procédures standardisées qui constituent autant de cadrages, elle prépare et accompagne les salariés face aux transformations du procès de travail tout en suscitant leur participation.

Homogénéisation langagière et technique (1995-2000) : l'humain et le relationnel au cœur des mutations.

L'information descendante se transforme rapidement en communication. Il s'agit explicitement d'insuffler une culture commune aux salariés, de donner de la cohérence et de la continuité aux mutations du groupe, d'améliorer la communication entre les membres à travers une vision commune voire de susciter l'identification des individus à l'organisation (Beltran, Ruffat, 1991). Les fusions et rachats successifs d'enseignes se traduisent par une homogénéisation langagière venant accompagner la rationalisation technico-organisationnelle et commerciale [1995] d'hypermarchés marqués par des cultures d'entreprises, régionales et syndicales hétérogènes. La couverture du magazine et son style éditoriale s'orientent alors vers une esthétique picturale (un seul un titre court, une seule photographie en grand format) et se recentre sur la surface de vente. La communication devient froide (Mc Luhan, 1977). Sa pauvreté en information, son incomplétude sont telles qu'elles sollicitent davantage le lecteur et sa « participation créatrice » (Bourdin, 1970, p.71) pour recomposer le message ou tenter d'y trouver un sens.

Il s'adresse désormais à l'*homo-positivus* (Philonenko, 1996), salarié enthousiaste face aux innovations, métamorphose informatique du salarié de la grande distribution face aux évolutions de la communication et des politiques de gestion des points de vente. Quatre dimensions majeures des politiques s'adressant aux salariés sont définies. La « politique Actifs » consiste à s'assurer du bon fonctionnement et entretien de l'outil de travail. La politique « Hommes » consiste en des principes d'action : subsidiarité, simplicité, lisibilité, unicité d'interlocuteur, réactivité et solidarité. La « politique Marchandises » souligne l'objectif de la maîtrise des flux (ni rupture ni stock ni démarque). Enfin, la « politique Argent » exige le respect des tableaux de bord (réduction de la démarque, maîtrise des frais généraux). Il s'agit de tout mettre en œuvre pour atteindre ou dépasser les objectifs fixés par le groupe. La dynamique du client (Whiteley, Mulliez, 1994) joue le rôle de support symbolique aux mutations technologiques et organisationnelles. L'un des principes historiques du groupe, la « pyramide inversée », place la figure du client à son sommet (Ch.1). Elle est mobilisée pour des questions commerciales épineuses car touchant aux conditions de travail et d'emploi telles que le travail dominical. Ainsi, si le projet présenté comme délicat, ce n'est non pas vis à vis des salariés mais des clients aux exigences desquels il faut se plier tout en ménageant leur susceptibilité au risque de nuire à l'« image client » de l'enseigne [1991]. Du point de vue

organisationnel, elle justifie de manière croissante³⁹⁵ les innovations (amplitude et flexibilité horaire accrues) et rend « *vital* » pour l'entreprise d'emboîter le pas à la concurrence.

Dans un tel contexte, la formation continue présente un intérêt non négligeable. Ses mutations formelles³⁹⁶ permettent de mettre en application des principes de psychosociologie d'entreprise accompagnant les innovations productives et les nouvelles définitions de poste. Elle s'éloigne de la dispense de connaissances techniques pour devenir un instrument de moralisation, de modification des échelles de valeur et d'adaptation des agents à leur poste de travail (Villette, 1976). A ce titre, *Positif!* nous renseigne sur les liens entre ce dispositif d'ingénierie sociale et les innovations. Le personnel de caisse et d'encadrement, c'est à dire les salariés les plus directement touchés par des mutations techniques et organisationnelles opérant de l'aval à l'amont du procès de travail en magasin, sont alors les premiers concernés par les différents modules élaborés. Les formations visant explicitement à modifier l'état d'esprit des salariés se multiplient dès 1995. Elles prennent une dimension dramatique croissante, insistant sur l'importance de l'interaction avec le client et du comportement à adopter : « *Je positive* » propose de travailler « *le sourire en plus* » et *in fine* de « *faire prendre conscience à chacun du comportement qui doit être le sien* » ; « *Entrée en scène* »³⁹⁷ [1997] et « *tous vendeur* » [1998] apprennent aux employés à rester calme, garder le sourire (comme le suggèrent les « *écoutes clients* ») et penser aux responsabilités communes qu'implique son travail au sein du magasin. Les formations s'appuient sur une même structure : une demi-journée d'apprentissage, une demi-journée de jeu de rôle filmée puis critiquée par les pairs. Sous l'œil de leurs collègues, les salariés font allégeance au client par la signature de pactes, chartes et contrats à forte charge symbolique : le module « *passion du client* » [1994] s'achève ainsi par la signature d'un « *contrat moral d'engagement* » où chaque employé promet de s'« *améliorer* ». Avec l'orientation qualitative et sanitaire [1995] prise par les distributeurs, l'« *exigence* » devient un « *devoir* » [1999]. « *les 7 engagements du service caisse* » incluent le « *respect du rythme du client* » et son « *droit à l'erreur* » alors qu'un module de « *lutte contre les a priori envers les clients* » souligne l'asymétrie des rapports sociaux en *front office* évoluant de la serviabilité à la servilité [1997], ouvrant la voie à la multiplication des « *règles d'or* » et « *fondamentaux* »³⁹⁸. Ainsi se développe une autonomisation des salariés s'attachant à respecter leurs engagements tout en sachant qu'ils peuvent être évalués par n'importe lequel de leurs pairs comme par la clientèle.

³⁹⁵ Dans un *quizz* consacré aux politiques du groupe [1995], « le client » est évoqué à 29 reprises en 10 questions.

³⁹⁶ Notamment depuis la loi du 16 juillet 1971 (« loi Delors ») et l'obligation pour les entreprises privées de participer à la formation de leurs employés. La formation continue s'est démultipliée tout en changeant de nature. Survenant avec des nouvelles définitions de poste, la formation est alors principalement utilisée non pas pour dispenser des connaissances techniques mais comme instrument de moralisation. Une forme de psychosociologie d'entreprise fait son entrée dans l'entreprise avec pour fonction principale de modifier les échelles de valeur, d'adapter les agents à leur poste de travail essentiellement par leur manière de se comporter à l'égard de leur environnement de travail (Villette, 1976).

³⁹⁷ Voir photographie 5 en annexes.

³⁹⁸ En caisse apparaît un nouveau code de conduite « les 10 incontournables du savoir être de l'assistante de caisse » (2007), auquel s'ajoutent « 12 fondamentaux du savoir faire » déclinés en « 20 clés de l'efficacité ».

Informatiser pour humaniser

Suivant cette même perspective, les systèmes informatiques et leurs logiciels (gestion des marchandises, de la main d'œuvre) sont décrits comme autant d'« *accompagnatrices* » (Anabel, Carine, Caroline³⁹⁹), de « *technologies sociales, productives et ergonomiques (...) au service des hommes* », permettant de « *libérer plus de temps pour le contact (...) pour un magasin plus humain* ». En matière de travail (« *le retour du plaisir au travail* » [1997]), de formation (*Enseignement Assisté par Ordinateur*⁴⁰⁰ [1997]) ou de planification des horaires (« *le bonheur dans l'îlot* » [2003]), les innovations technologiques assisteraient et contribueraient à l'épanouissement des employés. « *L'ordinateur propose, l'utilisateur dispose* » mais selon les *desiderata* des clients qui restent à la barre. Les premiers dispositifs de fidélisation par la constitution de bases de données locales font leur apparition [1998] avant que le *Customer Relationship Management* (pilotage client) guide une refonte de l'organisation du travail en magasin. « *Par respect des clients* » se développe une prescription précise de l'activité par optimisation des flux et uniformisation de la gestion (tâches prioritaires, présence continue en rayon et fréquence de contrôle des stocks accrue [1998]). En effet, en se détachant progressivement de la marchandise, la description de l'activité bascule dans une forme d'hédonisme mis en avant par un magazine évoquant plaisir et satisfaction, chiffres à l'appui. Un plaisir du salarié qui, malgré tout, reste soumis à celui des clients et des pairs.

Participation : des employés au cœur de l'innovation

La dimension participative occupe en effet une place centrale parmi les techniques de médiation des innovations utilisées dans les grandes enseignes de distribution. En s'adressant aux employés comme à des acteurs au cœur du changement, la direction souhaite parvenir à une meilleure connaissance de leurs pratiques et représentations collectives comme à celles des clients. En tant qu'interlocuteurs privilégiés de ces derniers, les employés au contact contribuent alors activement à leur propre acceptation des mutations, à celle de leurs pairs ainsi que des clients. La participation permet, par des formes d'intégration symbolique et matérielles d'inscrire les salariés dans une trajectoire faite de références et d'aspirations communes. Ainsi, elle est censée faciliter la remontée d'informations, suggestions et *feedbacks* commerciaux et organisationnels pour n'en retenir que les plus rentables tout en communiquant abondamment sur les dimensions participatives et démocratiques des relations au sein de la firme de distribution.

Ancrage historique et permanences :

Le magazine est aussi l'occasion de revenir de manière fréquente sur l'histoire de l'enseigne et de ses fondateurs (Beltran, Ruffat, 1991), l'une des dimensions principales de la

³⁹⁹ Le premier était un logiciel de gestion des produits comportant un volet commercial et un volet comptable (taux de casse, paramétrage des promotions, modification des prix, quantités vendues), le second et le troisième sont des logiciels de réapprovisionnement automatique.

⁴⁰⁰ « 90% de satisfaction »

culture d'entreprise. Différentes rubriques en témoignent : « Itinéraires » dresse dans chaque numéro le portrait et le parcours de deux salariés, insistant sur leur spectaculaire ascension et sur leurs choix sur le registre de la rupture (y compris avec le diplôme initial : école supérieure de commerce, Beaux-arts, médecine) et de l'aventure ; les souvenirs des « anciens » se remémorant des scènes quotidiennes dans les premiers hypermarchés nourrissent les premiers numéros du magazine, entretenant la mythologie de la branche (Ch.1). Les premières décennies de la grande distribution ont été celles d'une structuration pragmatique du travail. La division du travail a suivi une logique de services spécialisés en fonction de familles de produits et de métiers (logique similaire à celle d'une foire, d'un super marché, de magasins dans le magasin) relativement indépendants au sein du magasin. Malgré tout, au nom de ce même pragmatisme, la division du travail et l'organisation du point de vente mais surtout les impératifs en terme de coût autorisent depuis les origines de la grande distribution une certaine improvisation, une « débrouille » inscrite parmi les valeurs fondamentales des fondateurs (Ch.1) dont témoigne une ex-salariée de rayon dans un article célébrant le 30^{ème} anniversaire du premier hypermarché [1993] : Avec pour mission de « se débrouiller et faire de son mieux » elle travaillait aux fruits et légumes et au fromage, aidait à décharger les camions. Lors des promotions, elle vendait les fruits et légumes à la criée sur le parking depuis les camions et dormait dans le magasin à Noël et au jour de l'an : « *sur des couvertures, dans des chaises longues (...). Il fallait que les rayons soient impeccables pour les fêtes. Il m'arrivait d'emmener ma fille, petite à l'époque, qui, pour occuper le temps, mettait les prix sur les fromages* ». Un autre témoignage souligne la souplesse de l'organisation : « *J'avais beau avoir été embauchée à la comptabilité, j'étais plus souvent dans les rayons qu'au bureau. Ainsi, il m'est arrivé de me retrouver vendeuse à la poissonnerie ou caissière. D'ailleurs tout le monde aidait (...). Je me souviens également de la grève des producteurs de lait (...). Nous avions fait venir des vaches sur le parking, la traite se faisait directement sur place et nous distribuions gratuitement le lait aux clients. Autant dire que nous ne manquions pas d'esprit d'initiative* ». Pragmatisme, empirisme, « jugeote » loin de toute théorisation, débrouillardise et acharnement au travail définissent le travail dans les magasins où les femmes doivent accepter la flexibilité qu'elle soit comptable ou ait des enfants n'y change rien. En effet, les itinéraires présentés sont vecteurs de représentations sexuées permettant une meilleure compréhension de la division du travail et de ses enjeux dans la branche⁴⁰¹ (Ch.7). Dans des positions plus nobles, le *self made man* du commerce est une figure masculine décrivant celui qui prend des risques. Leurs parcours et métiers sont associés au contact viril, au sport, à la mobilité, à l'aventure, à l'armée, au danger (un cadre expatrié au Vietnam raconte avoir *bu du sang de serpent* à son arrivée [1996]) lorsque celui des femmes renvoie au contact humain, relationnel (« compréhensives », *s'adressant à* « d'autres femmes faisant leurs courses »

⁴⁰¹ On peut évoquer la problématique du plafond de verre dans un secteur où la main d'œuvre est aux deux tiers composée de femmes dont les possibilités d'évolution dépassent rarement la fonction de manager en magasin, un problème qui manifestement ne se limite pas aux frontières hexagonales (voir la *class action* « *Dukes Vs Wal-Mart Stores Inc.* » engagée en 1998 pour discrimination envers les femmes, impliquant aujourd'hui 1,5 millions de salariées).

[1994]), aux caisses, aux équipes, au service. L'histoire du groupe, notamment sous une forme incarnée⁴⁰² participe à une intériorisation et une naturalisation de la division du travail selon les contraintes organisationnelles en fonction des compétences nécessaires à leur dépassement. Ainsi, sur deux décennies, l'une des permanences du magazine repose sur cet ancrage des rôles, contribuant à la déshistoricisation de la construction des rôles et *in fine* à la naturalisation rapports de domination (Bourdieu, 1998, p.91) de genre au sein de la branche.

Rassurer

En outre, dans une période où les distributeurs acquièrent une envergure internationale, ces évocations générales et biographiques agissent comme des dispositifs permettant de rassurer les salariés. Ce retour instrumentalisé sur le passé constitue l'un des nombreux empreints de la communication interne au marketing. Les itinéraires illustrent ainsi les « *possibilités d'évolution uniques offertes* » par la firme, au delà de toute considération liée au diplôme initial et à la qualification et ce même en dépit du bouleversement introduit par la centralisation de l'information et de la conception ayant abouti à une scission du marché interne en deux marchés différents, quasi imperméables (voir section précédente). La problématique de « l'image négative du métier de chef de rayon », corrélée à une représentation de l'activité de travail consacrant un temps conséquent à la manutention apparaît dès les premiers numéros de *Positif!* (1988), à une époque où peu de sociologues se sont penchés sur le sujet pour orienter les représentations des jeunes diplômés, réfutant ainsi une partie des critiques émises par P. Fache, C. Gallouj et M. Waelli (2010). A ce titre, la création d'écoles spécialisées tel que l'Institut Supérieur du Commerce et de la Distribution (ISCD) œuvre à conforter les futurs cadres diplômés. Les stages sont qualifiés de « *complets* » (1995) et les diplômés sont « *assurés de trouver un emploi* ». En parallèle se développe une communication interne portant sur la « *gestion de carrière* » visant à rassurer les employés les moins diplômés quant à la persistance des possibilités d'évolution malgré la recrudescence de diplômés du supérieur dans l'encadrement opérationnel (Ch.7).

Faire se projeter

Certaines formes de sollicitation reposent sur une dimension aspirationnelle. Parmi les premiers dispositifs mis en place, l'incitation à l'actionnariat salarial recourt au mythe populaire mobilisateur de l'accès à la propriété (« *depuis 1969, 10 000 salariés sont devenus propriétaires* » [1993]). Parmi les plus fréquents, on retrouve les initiatives locales: participation à la rédaction de magazines et de programmes radios diffusés au sein des magasins. Communicant le chiffre d'affaires de la veille « en réaction à la non lecture des affichages ». La voix de la direction et tout particulièrement l'orientation économique est en quelque sorte imposée à la main d'œuvre, impossible à fuir. Cette coercition en terme de communication constitue un tournant, le début d'une forme de saturation communicationnelle.

⁴⁰² La rubrique « *Itinéraires* » présentant un à deux portraits de salariés est présente depuis la création du magazine.

Dès lors, les critiques sont rares au sein du magazine, et l'on peine à croire à l'enthousiasme débordant qui y est décrit « *Les hourras fusent à l'annonce d'un bon résultat* », à moins qu'il ne s'agisse d'ironie. C'est aussi le cas pour la création d'un magazine au sein de l'hypermarché d'Angers. Créé par les caissières et intitulé « *Articles minute* », ce magazine aborde des thématiques variées dont on devine celles élaborées par ces dernières et celles imposées par la direction : naissances, mouvements de personnel, chiffre d'affaires, promotions, activités du groupe [1992-1997]. Dans tous les cas, ces formes de participation sont autant de manières de flatter l'*ego* et de lier l'adhésion à une rétribution à long terme dans des emplois peu valorisés socialement. Quel que soit le territoire couvert, ces initiatives ont recours à des valeurs et mondes sociaux⁴⁰³ multipliant les passerelles, les possibilités de proxémie représentationnelle (valeurs et trajectoires) entre l'entreprise et les salariés. La famille, l'accès à la propriété, le pragmatisme l'emportant alors sur le diplôme, ou encore la démarche de publication à l'échelle du magasin sont autant de manières de flatter l'*égo* ou de servir de référence à l'Idéal du Moi (Freud, 1912) permettant une correspondance psycho-organisationnelle (Aubert, De Gaulejac, 1991; Weber, 2005) trouvant dans le travail une projection identitaire plus large et valorisante (propriétaire ou rédacteur).

Écoute et rétribution symbolique

Le mouvement de centralisation de la firme [1995-1998] aboutit à l'apparition de concours d'innovation nationaux où « *tous les participants sont récompensés* » selon une liturgie réunissant valorisation de l'entreprise et de la main d'œuvre. La participation est cérémonialisée lors de soirées de galas « *façon remise des Césars* », animées par des « célébrités » (présentateurs TV). Les spectacles, remises de « trophées », de « prix » et de « diplômes » par la direction du groupe sont autant de récompenses qui trouvent une forte résonance symbolique chez des salariés généralement peu qualifiés et faiblement rémunérés⁴⁰⁴. Plus modestement, à l'échelle locale, des petits déjeuners entre caissière et directeur de magasin sont fréquemment organisés comme pour signifier une proximité hiérarchique retrouvée et la considération accrue d'un service historiquement isolé.

Présentées comme un dispositif anonyme sondant le « *climat social* » et la satisfaction au sein des hypermarchés, les « *écoutes du personnel* »⁴⁰⁵ se révèlent être un outil de gestion

⁴⁰³ Selon l'acception donnée par Anselm Strauss, proposant une approche de l'espace social particulièrement adaptée à la situation qui semble caractériser les relations entre ces deux champs de l'espace social : la grande distribution dans son ensemble et les grandes surfaces en particulier. Il relève le phénomène de « la segmentation des mondes sociaux. [...] Une telle formation de micro-mondes signifie non seulement de nouvelles activités, de nouveaux sites et de nouvelles technologies, mais également de nouveaux univers de discours » (Strauss, 1992, p. 274).

⁴⁰⁴ En 2007, suite au concours national d'innovation organisationnelle annuel, une cérémonie de remise des prix est organisée à Paris, Espace Pierre Cardin, animée par Vincent Perrot (animateur radio et tv). Des musiciens et acrobates sont présents et les vainqueurs montent sur scène, devant leur direction de magasin et le Comité Exécutif du groupe. La cérémonie s'achève enfin sur une chanson fédératrice et porteuse d'espoir, « *Imagine* » de John Lennon...

⁴⁰⁵ Lors de ces écoutes, 25% des effectifs sont sondés, par groupes de 10 représentant tous les services. L'anonymat reste discutable, car l'on peut supposer à l'issue de nos observations que beaucoup se connaissent.

inspiré du marketing social (Cochoy, 1999) évaluant l'inculcation des valeurs et politiques du groupe [1990]. Elles permettent de recueillir des informations à visée productive, portant notamment sur le comportement des clients [1995-1998], tout en justifiant la mise en place d'actions correctrices qui consistent principalement à former l'ensemble du personnel à la « culture client ». La participation des employés aux innovations est continue, allant des réflexions préliminaires à la mise en place des nouveaux outils en passant par leur conception (collaborant avec clients, ergonomes, sémiologues, stylistes). *Positif !* met un point d'orgue à couvrir leur déploiement en valorisant les employés et leur employeur : lancement national des nouvelles caisses et tenues « *qui font du bien au moral* », défilé des salariés devant les pairs et les clients [1995 ;1999]. Ces dispositifs managériaux s'inspirent d'outils commerciaux récurrents (événements saisonniers, jeux et loteries), sollicitant un investissement subjectif de manière ludique : costumes, maquillage, formation à la décoration. Les politiques font ainsi l'objet d'un plan de diffusion par kits [1994] (livret, cassette vidéo). Ce dernier dénote un premier travail sur la forme et la désirabilité (Lynn, 1991) et préfigure l'apparition de fascicules « *collectors* » [2005-2006] et le basculement dans une ambiguïté identitaire complète.

Permutation des figures et des objets

En dépit de la diversité des registres mobilisés se dessine une nouvelle ère marquée par des mutations au caractère osmotique durant la seconde moitié des années 1990. D'une part, la « *théâtralisation* », qui désignait l'attention portée à l'aménagement de la surface de vente, apparaît comme le pendant enchanteur des mutations du procès de travail introduites par les TIC, « *libérant du temps de travail* » pour rapprocher le salarié du client dans un cadre créatif voire récréatif. D'autre part, l'apparition de la notion de « *productivité client* » illustre la captation explicite du client dans l'organisation et l'affirmation de son implication dans le procès de travail, déjà « *pour sa satisfaction* », 15 ans avant l'implantation des premières caisses libre-service (CLS). Dans une période de remise en question des grandes surfaces, les dimensions relationnelle et qualitative du travail sont mises en avant [1995] et les événements mêlant dimensions commerciale et organisationnelle se multiplient, brouillant les repères entre hiérarchie, clients et employés.

En une décennie, la communication interne a « mûri » en se recentrant sur l'organisation des points de vente tout en feignant de s'éloigner du travail d'organisation (Dujarier, 2008) pour mieux contribuer au faire-faire sans en avoir l'air. Plus que d'informer, il s'agit de persuader des salariés tiraillés dans leurs identités de travailleurs-consommateurs [1998-1999] du bienfondé des mutations technico-organisationnelles par une pluralité de contributions symboliques et matérielles servant à la fois la rationalisation du travail en magasin et le maintien de l'engagement des salariés face aux mutations. Alors que le

Les réponses sont restituées à la direction, le magazine parlant de « *climat du magasin* ». Les EDP sont déployés en 2002 en Italie, Espagne et Belgique.

consommateur devient client⁴⁰⁶ [1998], sa « fidélisation » émerge comme un enjeu majeur dans la lutte pour les parts de marché face à un parc commercial saturé. Marketing et communication acquièrent un rôle de premier plan, travaillant sur l'« image prix », la « relation client », le « temps (d'attente) ressenti » par le client et la « théâtralisation » des surfaces de vente⁴⁰⁷ [1999]. Centralisés, ils permettent à *Hyper* de communiquer « à l'instant T » en réaction aux critiques externes et internes. Cette réactivité dépasse les dimensions commerciales et les actions menées et exposées le sont de manière croissante en réaction aux critiques des parties prenantes extérieures (politiques, médiatiques, ONG, concurrence).

2. ENCHANTER, PERSUADER, INCITER

Les innovations survenues dès la fin des années 1980 ont contribué au glissement d'une rationalisation du travail en magasin vers une rationalisation du canal de distribution intimement. Rendues possibles par la concentration du capital commercial, elles permettent la réalisation d'économies substantielles dégagées de l'optimisation des moyens de production (logistique, achats) par leur concentration et leur réorganisation. D'une logique de productivité à une logique de rentabilité, le magasin devenu point de vente (Ch.3) a connu une transformation liée aux mutations du capital et à l'influence croissante des logiques financières sur l'entreprise.

Avec le changement de rôle du point de vente, salariés et clients connaissent un rapprochement spatial (refonte des activités) et représentationnel (communication). Les salariés sont présentés comme servis par l'entreprise et au service des clients. Le groupe œuvre à construire un monde du travail aplani et cantonné au magasin, principalement autour de la relation de service en *front office*. Par une telle représentation du travail, la direction tente d'opacifier les contradictions inhérentes au mode de production capitaliste en entretenant un rapport enchanté au travail noble, horizontal, relationnel. Les mutations du capital et les restructurations des entreprises de distribution et de leurs grandes surfaces survenues cette dernière décennie ont-elles influencé les dispositifs de contrôle managériaux ? Si oui, de quelle manière ?

⁴⁰⁶ 1998 consacre non plus le consommateur, figure bannie car jugée trop impersonnelle, mais le client et la relation subjective comme la captation qui l'accompagne. Une médiation du service client est mise en place, des fiches sont disponibles à la sortie des hypermarchés pour prendre en compte les remarques des clients (95% de doléances auxquelles la direction s'engage à répondre dans un délai de 24 heures par téléphone ou 48 heures par lettre).

⁴⁰⁷ La théâtralisation du point de vente est une démarche ponctuelle ou permanente qui consiste à mettre en scène l'offre commerciale d'une enseigne.

Le but est de favoriser l'acte d'achat par la création d'une ambiance favorable, voire "euphorisante", et d'augmenter la fréquentation du point de vente. Contrairement à l'univers théâtral où ce sont les acteurs les plus concernés, la théâtralisation du point de vente se fait surtout en jouant sur le décor et l'ambiance. Le personnel "acteurs" peut également être mobilisé, mais plus rarement. Ce sont les éléments de décoration qui sont le plus souvent utilisés dans une démarche de théâtralisation du point de vente, mais d'autres sens que la vue peuvent être mobilisés à travers notamment la sonorisation et la mise en place d'une ambiance olfactive. Le cas le plus abouti et précurseur en France étant probablement la mise en scène effectuée dans les magasins Nature et Découvertes.

La théâtralisation ponctuelle ou temporaire a trait à des événements calendaires comme Halloween, Noël ou Pâques.

2.1. Consommation et contrôle non coercitif

La rationalisation d'adaptation radicale opérée dans les magasins ces dernières années, la stagnation du parc et la forte centralisation des fonctions de conception (Ch.2 et 3) ont contribué à accroître la défiance des salariés se traduisant pour les firmes par davantage d'absentéisme, des difficultés de recrutement et une élévation du turnover. En parallèle, les clients ont pris conscience que la forte concurrence conduit les enseignes à se livrer une bataille intense pour se distinguer auprès d'eux par des promesses d'offres promotionnelles et de services de meilleure qualité.

Cette dernière décennie, ces formes d'ingénierie sociale occupent un rôle particulièrement important face aux difficultés rencontrées par les grandes surfaces. Soucieux d'améliorer leur image⁴⁰⁸ tout en augmentant leur contrôle (séduction, captation, engagement) de leur main d'œuvre et de leur clientèle, les distributeurs mettent en place des dispositifs osmotiques de captation, par une organisation puisant abondamment dans les techniques utilisées auprès de leur clientèle d'une part, et en approfondissant l'implication productive des clients d'autre part. Ainsi, l'analyse de la communication interne et des dispositifs de justifications souligne un contrôle souhaitant s'inscrire dans le temps par le réenchancement des rapports de production et de consommation, et dans le quotidien par un dispositif organisationnel polypanoptique, forme de contrôle mutuel, horizontal, élaboré et entretenu par un cadrage institutionnel (signes, instructions, incitations), où chaque acteur de la production du service est en permanence investi du rôle de contrôleur et de contrôlé.

Ce mode de contrôle quotidien renvoie aux récentes innovations technico-organisationnelles et aux mutations du marketing et de la communication, remettant progressivement en question le statut de roi absolu tout en promouvant un « *marketing RH* » qui évolue comme son homologue, le marketing commercial à destination des clients, d'un rapport transactionnel (centré sur l'acte d'achat, ou ici l'incitation ponctuelle) à un rapport relationnel (établissant un lien durable, souhaitant fidéliser).

D'un point de vue plus spécifiquement productif, cette maîtrise se calque sur le modèle de la consommation. L'enchantement de la réalité (Ritzer, 1999) à des fins productives est ainsi à la fois nécessaire quant à la régulation des tensions liées au contexte socio-économique, et utile dans la poursuite des transformations technico-organisationnelles majeures en cours. Pour G. Ritzer, la consommation serait entrée dans un nouveau stade depuis les années 1990. Les « cathédrales de la consommation » (casinos, parcs d'attraction, centres commerciaux géants) capteraient davantage leur clientèle par leur réenchancement perpétuel, jusqu'à accroître le contrôle de ces derniers et aboutir à leur exploitation. La théorie de Ritzer, appréhende dans une relation dynamique rationalisation, enchantement et désenchantement et

⁴⁰⁸ L'« image employeur » et le « *marketing RH* » sont utilisés dans un nombre croissant d'entreprises souhaitant à la fois limiter leur déficit d'image et valoriser financièrement cette dernière.

souligne les difficultés des cathédrales de la consommation à conserver à moyen ou long terme un nombre croissant de consommateurs.

Ethique et moyens de consommation

Par la transposition de la notion de moyens de production décrite par Marx dans le *Capital*⁴⁰⁹, Ritzer défend l'idée d'une émergence de nouveaux facteurs de consommation (*new means of consumption*-NMC). Lorsque les moyens ou instruments de productions rendent possible la production des commodités, le contrôle et l'exploitation des travailleurs, le succès du capitalisme moderne et des cathédrales de la consommation serait désormais tributaire du contrôle et de l'exploitation des consommateurs par ces facteurs de consommation. Ces derniers jouent un rôle de médiation similaire aux moyens de production désormais obsolètes. Suivant la voie de Braverman (1974), Ritzer privilégie la question du contrôle à celle de l'exploitation comme focale centrale du capitalisme actuel. Selon lui, le contrôle repose sur le cycle rationalisation – enchantement - désenchantement inspiré à la fois des travaux de Max Weber sur la rationalisation et l'éthique protestante (1964) et des critiques émises par Colin Campbell portant sur l'éthique romantique moderne de la consommation (1987). L'enchantement de la consommation et la rationalisation du travail contribueraient conjointement à une configuration dialectique de contrôle et d'exploitation où l'attractivité des moyens de consommation est continuellement menacée par un probable désenchantement des consommateurs face à leur diffusion. Face à un tel problème seul le réenchantement permet de continuer à attirer et contrôler des consommateurs (Baudrillard, 1970).

Cette approche présente pour nous un intérêt particulier. En effet, certains signes explicites de contrecoups organisationnels ont rapidement suivi les transformations significatives du travail dans les grandes surfaces à prédominance alimentaire. L'augmentation des formes de défection (taux d'absentéisme et de turnover élevés et en hausse, cf. Ch. 4, sec. 1) ainsi que les difficultés de recrutement croissantes dans la branche nous poussent à nous poser la question du prolongement de la captation et de la mise au travail des salariés des magasins.

Contrôle et exploitation du consommateur

Selon Ritzer, les nouveaux moyens de consommations se caractériseraient par l'importance accordée à l'exploitation et au contrôle du consommateur. Ce dernier ne serait plus en mesure de décider ni du temps, ni de la quantité, ni du montant consacré à sa consommation face à un capitalisme qui dédie toujours plus de temps, d'énergie et d'argent

⁴⁰⁹ Notamment de moyens de production actifs c'est à dire les forces productives rassemblant les instruments de production, outils et machines, la technique utilisée et l'organisation du travail et enfin la force de travail des hommes (connaissances et savoir-faire).

aux dispositifs d'influence voire de contrôle des décisions⁴¹⁰. Par là, l'auteur rejoint les travaux de Baudrillard qui envisage la consommation comme un travail social contrôlé par le capitalisme et le consommateur comme une source de valeur (1970). Les nouveaux moyens de consommation s'appuient sur des dispositifs techniques, architecturaux et communicationnels incitant à consommer au delà de ses besoins, de sa solvabilité et à accepter de dépenser toujours davantage. L'architecture des lieux de ventes, véritables « cathédrales de la consommation » a aujourd'hui un rôle clé dans la consommation (Desjeux, 2003). Au delà de la publicité et du développement de nouveaux moyens de paiement, ces dernières jouent un rôle important dans l'hyperconsommation, orientant par des techniques artistiques et scientifiques vers une incitation à la consommation accrue. Disposition spatiale⁴¹¹, dispositif technique ou commercial contribuent à mobiliser l'affect dans une activité initialement routinière (fruits et légumes calibrés et viennoiserie à l'entrée, plus vendeurs, produits de la marque de l'enseigne à hauteur du regard ; vaporisation d'odeurs, brumisation et *nébulisation*⁴¹² du poisson et des fruits et légumes, *cross merchandising*⁴¹³, une disposition générale du magasin rendant nécessaire de traverser l'ensemble des rayons pour se fournir en produits basiques (boulangerie, fruits et légumes, lait, œufs, viande, boissons).

Ritzer souligne malgré toute la difficulté qu'il éprouve à mettre en avant l'exploitation et l'absence de choix du consommateur de manière aussi évidente que chez les salariés. Toutefois, depuis la parution de son ouvrage en 1999, la concentration et l'expansion considérable des grandes firmes de distribution ainsi que la diffusion de nouvelles technologies commerciales ont notamment permis d'explicitier cette relation d'exploitation, particulièrement dans la grande distribution française. En effet, d'une part, en devenant des oligopoles, les grands groupes de distribution sont des lieux qu'il s'avère difficile de contourner⁴¹⁴. Les clients se retrouvent face à des choix limités. D'autre part, en magasin, la multiplication des *Caisses Libre-Service* illustre la maîtrise accentuée de l'orientation du client, guidé par une rhétorique et une iconographie laissant supposer un gain de temps⁴¹⁵ face

⁴¹⁰ Sans nous avancer davantage quant aux effets de ces dispositifs, les sommes dépensées par les entreprises dans la publicité (près de 500 milliards d'euros, tous supports confondus en 2010 au niveau mondial) appuient l'idée d'un investissement important et en constante hausse.

⁴¹¹ Evoquons notamment le fameux exemple de l'architecture des magasins Ikea dont le parcours contraint le client à traverser l'ensemble du magasin avant d'accéder à la sortie. Dans une telle configuration spatiale, seuls les plus aguerris connaissent les raccourcis et évitent les achats impulsifs.

⁴¹² La nébulisation consiste à vaporiser de fines gouttelettes pour conserver les produits des rayons coupe et traditionnels, conférant selon le site pointdevente.fr « un aspect fraîcheur » aux produits.

⁴¹³ Le *cross merchandising* (merchandising transversal) est un concept de marketing de point de vente qui consiste à accroître les lieux d'implantation d'un produit et ainsi les moments de vente (achat impulsif) de ce produit. Souvent, il s'agit d'associer à un produit de base, un produit de première nécessité, des articles dérivés ou complémentaires afin de développer les ventes additionnelles (bombes de chantilly près des fraises au rayon fruits et légumes, jouets au rayon biscuits).

⁴¹⁴ En 2010, les grandes surfaces d'alimentation générale fournissent deux tiers du marché des produits alimentaires (Insee, *Le commerce en France*, édition 2011).

⁴¹⁵ « 800 clients interrogés ont affirmés que leurs passages avaient été plus rapides qu'aux caisses ordinaires. Ce n'est qu'une question de perception du temps passé à attendre en caisse. Les clients sont deux fois moins rapides qu'une caissière, pourtant ils ont l'impression que leurs passages en caisse automatique a été plus rapide. C'est simplement parce qu'ils sont occupés que le temps passe plus vite ». Source : Hyper n° 206 – CFDT *Carrefour*.

aux files d'attentes générées par une gestion de la main d'œuvre au plus juste. La mise au travail du client (Dujarier, 2008) et sa participation à la production du service (Tiffon, 2012) rendent visible le contrôle opéré par les nouveaux moyens de consommation sur le consommateur qui doit s'investir davantage en échange de l'accès à des biens et services.

Itinéraire d'un retour sur le travail : osmose

Notre approche s'inscrit en réaction à celle de Ritzer. Tout en nous appuyant sur son travail nous nous détachons de manière critique d'une partie de son analyse. En effet, dépourvue de transition substantielle, sa transposition de la notion de moyens de production aux moyens de consommation ne fait l'objet dans son ouvrage que d'une affirmation : « la production est devenue moins importante que la consommation (...) moins de travailleurs sont impliqués dans la production dans les pays développés lorsque la consommation augmente (...) Il fait sens de changer de focale des moyens de production aux moyens de consommation » (1999, p. 57). Face à l'absence d'argument, il faut aller chercher davantage d'informations dans l'ouvrage de Colin Campbell, principale source théorique de la thèse du réenchantement défendue par Ritzer.

En s'interrogeant sur l'esprit de la consommation moderne, Campbell critique l'approche figée opérée par Max Weber dans son étude de l'éthique protestante. Cette dernière repose principalement sur les lectures de Baxter (1650 ; 1678 ; 1696), Bailey (1724) et Spener (1692) marquées par l'influence protestante de l'ascétisme luthérien et calviniste, guidé par la vocation (*beruf*). En arrêtant son analyse au XVII^{ème} siècle, Weber fait abstraction de la consécration du sentimentalisme et du romantisme au cours des siècles suivants. Campbell montre ainsi que deux puissantes traditions culturelles de pensée et d'éthique issues du puritanisme anglais du XVIII^{ème} siècle ont coexisté, contribuant à l'esprit du capitalisme et de la consommation moderne⁴¹⁶. Ainsi, pour Campbell, rationalisation et enchantement doivent être considérés dans une perspective dialectique, ces deux éthiques entretenant la dynamique de développement capitaliste depuis le XVIII^{ème} siècle. D'un côté il associe à l'éthique protestante Wébérienne la rationalisation du mode de production capitaliste, la froideur, désenchantement. De l'autre, il souligne l'éthique romantique, onirique et son influence sur l'esprit de la consommation moderne. Autrement dit, la rationalisation est consubstantielle de l'enchantement. Mais, tout comme Ritzer, Campbell tend à associer le premier à la production et le second à la consommation, deux dimensions pourtant intimement liées.

Cette perception est pour partie liée aux dispositifs mis en place par les enseignes. Le symbole associé à ces caisses est un chronomètre accolé à un panier chez *Carrefour*. Elles sont présentées comme un « service nouvelle-technologie », moderne ou plus explicitement comme des caisses ou scan « express » chez *Casino* et *Auchan*.

⁴¹⁶ Campbell souligne d'une part que si l'éthique protestante telle que décrite par Max Weber, insiste sur la rationalité, l'instrumentalité, l'industrie et l'accomplissement, elle se montre toutefois suspicieuse envers le plaisir. D'autre part, il met en avant l'ambiguïté du protestantisme durant cette même période. Il insiste ainsi sur le développement d'une éthique romantique (fruit de la révolte arminianiste des Remontrants contre la prédestination, des Platoniciens de Cambridge et des latitudinariens anglicans contre la rigidité calviniste et luthérienne) qui incorpore une version optimiste et émotive de la doctrine calviniste des signes, d'abord développée dans le culte de la bienveillance et de la mélancolie, puis dans un sentimentalisme à part entière.

Incomplètes, les justifications de Campbell et Ritzer demeurent peu satisfaisante pour nous convaincre de faire aujourd'hui abstraction de l'étude de la place des salariés dans le processus de production du service. En effet, ces derniers travaillent au sein des cathédrales de la consommation, le plus souvent au contact des clients et participent aux nouveaux moyens de consommation. Pourquoi alors délimiter stricto sensu une frontière entre deux sphères de plus en plus poreuses? Confronter un tel postulat avec l'étude du travail dans le commerce nous permet d'aller plus loin. Comme nous l'avons vu dans la première section, la nouvelle rationalisation se détache de la production et de ses logiques. Sa justification se trouve dans la construction d'une nouvelle éthique a posteriori par des professionnels de l'ingénierie apparus au sein de firmes bureaucratisées au capital concentré et financiarisé. A travers elle, il s'agit d'intégrer symboliquement la sphère productive à l'orientation nouvelle par la médiation enchanteuse des logiques financières et de leurs finalités de rentabilité en des termes mobilisateurs et des actes engageants.

Depuis le milieu des années 1990, les salariés d'Hyper ont ainsi connu deux principales phases d'enchantement renvoyant d'une part au contrôle au jour le jour et d'autre part à une perspective à plus long terme. Une première phase de mobilisation symbolique et douce des salariés a permis de faciliter cette centralisation et cette standardisation par leur contribution active au recueil d'informations. Une seconde phase, en cours, se caractérise par les tentatives de captation durable face aux nombreux salariés se détachant d'une organisation peinant à faire sens (Ch.7). Ces tentatives s'appuient sur un développement de la sollicitation des salariés dans le travail et ses mutations. Au delà de la consultation, l'engagement passe par l'acte, sa valorisation et celle du salarié en dépit de la non reconnaissance conventionnelle de ses qualifications. Ainsi, une approche intégrée, implosive (Baudrillard, 1981) et non exclusive telle que la posture adoptée par G. Ritzer et C. Campbell, permet, en appréhendant l'organisation à travers la production et la consommation, de comprendre les nouvelles modalités de contrôle des salariés et clients dans une branche en mutation. Loin d'être imperméables l'une à l'autre, les catégories de salariés et de consommateurs doivent se penser dans leurs contradictions, leurs similitudes (identité) et dans leur rencontre au sein de ces structures en renouvellement (interaction). A la rencontre des mutations du procès de distribution et des nouveaux moyens de consommation figurent les nouveaux modes de contrôle de la main d'œuvre et de la clientèle. La poursuite de l'étude de la communication interne illustre une ambition institutionnelle: il s'agit, en envisageant le tout comme un système rationnel d'exercer une contrainte sur ceux qui y sont attirés et qui y persistent. Le contrôle tend ainsi à pérenniser la relation (assurer la fréquentation dans le temps) et à la rendre efficace en substituant le contrôle indirect (adhésion, séduction, injonction ou suggestion des pairs ou d'acteurs extérieurs à l'organisation) au contrôle direct (coercition, ordre hiérarchique).

2.2. De la coercition à la séduction

Du contrôle de la main d'œuvre industrielle au contrôle des consommateurs

Historiquement, les lieux de production et de consommation les plus rationalisées ont évolué des formes de coercition ouverte à des techniques de contrôle plus douces et séduisantes. Elles se retrouvent aujourd'hui dans une même configuration ubiquë. Dès les années 1920 les dirigeants d'entreprises remarquent qu'il ne suffit pas de contrôler les travailleurs. Avec un marché de plus en plus étendu, les consommateurs jouent un rôle de plus en plus important dans le procès d'accumulation capitaliste au point où pour les industriels il devient trop important pour les laisser décider d'eux-mêmes (Ewen 1976). Les décisions sont davantage prises par le marketing que par la production. Les dirigeants industriels apprennent des publicitaires qu'ils peuvent faire davantage de profit en créant la demande et non plus en essayant de vendre après coup leur production (Strasser, 2006).

Après la multiplication des grands magasins signant l'abolition progressive de contraintes telles que l'accès au magasin sous conditions (obligation d'achat notamment, abolie par Aristide Boucicaut) dès la seconde moitié du XIX^{ème} siècle, les directions vont peu à peu mettre en place des dispositifs commerciaux sollicitant les potentiels acheteurs. Ces incitations présentées comme des aides à la décision évolueront au grès des formes de vente. L'apparition et le développement des « machines à vendre » au XIX^{ème} siècle (Zola, 1881) sont ainsi caractérisés par une succession de dispositifs visant à l'amélioration de leurs propensions à contrôler les consommateurs. Chaque étape est marquée par des formes de rationalisation qui sont autant de formes de désenchantement pour une clientèle toujours plus nombreuse : raréfaction des vendeurs, files d'attentes, disparition du paiement à crédit. Cependant, depuis les premiers grands magasins, ce haut degré de rationalisation cohabite avec un haut niveau d'enchantement (Donovan, 1929 ; Miller, 1981 ; Williams, 1982 ; Porter Benson, 1988 ; Beau, 2004).

Au milieu du XX^{ème} siècle, avec le développement du libre-service, le vendeur et son argumentaire sont remplacés par le produit packagé et la publicité, signant la transition d'une société de production à une société de consommation: d'une logique de production en fonction de la demande, le capitalisme industriel a évolué vers la persuasion des consommateurs, l'incitation à vouloir consommer toujours davantage en fonction de la production, conduisant à la standardisation et à la production de masse. Après la seconde guerre mondiale se met en place un système de récompenses et de contraintes. La carte de crédit⁴¹⁷ permet à la fois le paiement échelonné, repoussé et la captation du consommateur par ses revenus du moment et ses futurs revenus. Par la même occasion, le travailleur est « tenu » par ses remboursements à plus long terme. La carte de crédit permet en outre de dématérialiser progressivement le paiement. Elle facilite l'accès aux lieux de consommation en permettant de transporter plus d'argent sur soi, de payer à crédit (au delà même de ses ressources), de ne pas avoir à changer

⁴¹⁷ Première carte de crédit en 1951 aux États-Unis; carte visa (*BankAmericard*) en 1957; carte *American Express* en 1958; première *Carte Bleue* en France et premier distributeur automatique de billets en Angleterre en 1967.

de devises tout en étant accepté dans davantage de lieux que les autres moyens de paiement (Falk, Campbell 1997 ; Ritzer, 1999). Dans le prolongement direct de la carte bancaire, le paiement en ligne⁴¹⁸ permet des transferts de fonds assurés moyennant une taxe sur les transactions. On promet au consommateur l'accès à une offre toujours plus grande (choix, territoire) en échange d'un engagement permanent, payant ou limité dans le temps (compte en banque, carte de fidélité, abonnement), incitant à dépenser davantage et régulièrement afin de justifier leur investissement ou de se voir récompenser.

Libre incitation, captation, rétention

Entre influence croissante des logiques financières sur l'économie de la branche et crise du modèle de distribution fordiste, les exigences de résultat sont aujourd'hui plus hautes alors même que l'activité ralentie dans la branche. Ces facteurs conduisent à une sollicitation plus intense et plus fréquente du consommateur et du salarié. L'innovation doit permettre de conserver les faveurs des plus anciens tout en recrutant parmi les plus jeunes⁴¹⁹. Avec la diffusion des outils informatiques, la production se fait au plus juste tout en prétendant s'être peu à peu adaptée aux désirs des consommateurs. Dans cette configuration, l'incitation consiste en l'assurance de voir le client consommer et revenir régulièrement.

Du point de vue du travail, l'intérêt des enseignes à l'égard du management des ressources humaines ne s'est cependant manifesté qu'avec concentration des enseignes à la fin des années 1990, coïncidant avec la fin de l'âge d'or de la branche en France. Autrement dit, l'avènement d'une gestion de la main d'œuvre reposant sur une mobilisation subjective survient durant ce qui apparaît comme un tournant pour la branche. Les groupes de distribution deviennent des bureaucraties au sens Wébérien, c'est à dire des institutions « capables d'atteindre le plus haut degré d'efficacité (...) par le moyen le plus rationnel d'exercice de l'autorité sur les êtres humains » (Weber, 1971). Cette « cage d'acier » est le fruit d'un processus de centralisation et de concentration des pouvoirs, aboutissant à l'émergence de structures objectives contraintes par la place majeure accordée aux règles. En parallèle, leur exposition croissante en tant que commerçants et employeurs nécessite de cultiver une image attirante tout en restant des entreprises rentables.

Les ressorts managériaux du contrôle et de la mobilisation qui caractérisent l'après-fordisme commercial sont l'horizontalisation de la relation de travail et l'interpénétration matérielle et symbolique du travail et de la consommation. La grande distribution n'échappe pas à ces glissements sémantiques permanents faisant des employés des « associés » ou des « collaborateurs », des « serveurs » et des « clients ».

⁴¹⁸ *Cybercash* d'abord, puis *Paypal*.

⁴¹⁹ En février 2012 s'est ainsi tenu le premier Colloque *NovaChild* sur la thématique « enfant & distribution » abordant des sujets tels que: « nouveaux concepts store », « parcours clients », « comportement du *kid shopper* », « nouvelles technologies et stratégie de fidélisation ».

Du client au salarié : enchantement du travail et nouveaux moyens de production

L'étude du travail de service sous l'angle du réenchantement révèle une co-dépendance croissante des nouveaux moyens de consommation et de production matériels et symboliques, chargés de contrôler et d'attirer durablement consommateurs et travailleurs au sein des grandes surfaces alimentaires. L'osmose entre rationalisation et enchantement se produit dans un contexte historique de rencontre entre conditions matérielles et symboliques de mutations conjointes du procès de travail et de consommation. Dans un commerce en libre-service, la sollicitation croissante de l'engagement du client et d'une main d'œuvre faiblement classifiée répondent favorablement aux velléités de réduction du coût (économique/visible) du contrôle du travail et de la marchandise médiatisée par des dispositifs d'ingénierie sociale.

Après des décennies de développement commercial et plus récemment de multiplication des innovations technico-organisationnelles, il apparaît pertinent de faire le parallèle entre la captation du client et celle du salarié tout en insistant sur des dimensions souvent ignorées des recherches sur la grande distribution et la consommation. La remise en question commerciale et organisationnelle du modèle des grandes surfaces alimentaire développé il y'a un demi siècle a contribué à leur entremêlement matériel et symbolique. Si la rationalisation et l'enchantement sont respectivement les éléments moteurs de la production et de la consommation (Campbell, 1987), leur imbrication apparaît comme une tentative de dépassement des obstacles auxquels se heurte la captation à long terme des consommateurs et de la main d'œuvre. Ainsi, entre organisation rationalisée guidée par une logique d'économies et dispositifs symboliques de justification et d'incitation, le travail fortement rationalisé se voit théâtralisé et la consommation fortement enchantée se voit utilisée de manière rationnelle. Figurant parmi les principales « cathédrales de la consommation », les grandes surfaces s'orientent vers des formes adoucies de contrôle et d'exploitation (nouveaux moyens de consommation et de production). Après des décennies quasi exclusivement consacrées au client, les firmes de la branche, exposées à un public plus large et en pleines restructurations, s'orientent aujourd'hui vers une communication interne inspirée de techniques commerciales aguerries.

Le salarié, « client interne »

Nous avons vu précédemment, par l'analyse du développement de la communication interne écrite, que la captation des salariés passe par la mise en place de dispositifs de séduction et d'accueil. Nous nous intéressons tout particulièrement ici à la fidélisation (c'est à dire la captation à moyen terme) de ces derniers. De la même manière que les nouveaux moyens de consommation sont mis en œuvre pour permettre le contrôle et l'exploitation des consommateurs, les salariés sont aujourd'hui encore pris dans des rapports sociaux de production marqués par le contrôle et l'exploitation. Si l'analyse sociologique de la consommation et des services a déplacé sa focale des salariés aux clients depuis deux décennies (Ritzer, 1999; Dujarrier, 2008), nous opérerons un rééquilibrage nécessaire (passant par la réhabilitation des premiers) pour lier à nouveau et ainsi pouvoir étudier le chaînon selon

nous manquant entre rapports sociaux productifs et rapports sociaux de consommation caractéristiques des grandes surfaces en libre service. L'analyse des transformations récentes des dispositifs d'ingénierie sociale à destination des salariés illustre les enjeux organisationnels d'un tel rapprochement.

Les dispositifs managériaux de mobilisation et de justification sont aujourd'hui producteurs d'actions, de valeurs et de représentations qui contribuent à la transfiguration du travail de service. La théorie du procès de travail, sur la base des travaux de Marx (principalement du Livre I du *Capital*), a trop souvent omis l'ingénierie managériale et la dimension imaginaire dans son analyse de la domination capitaliste. Son usage croissant qui caractérise les nouveaux moyens de production souligne la nécessité de sa prise en compte tout en distinguant les caractéristiques de son utilisation institutionnelle au sein des espaces de production. En effet, une approche diachronique de l'évolution du procès de travail en terme de rationalisation ne permet pas à elle seule de comprendre les mutations de la domination. Au contraire, face à l'abolition apparente du contrôle direct et coercitif, le recours à des dispositifs d'enchantement toujours plus élaborés et inspirés par la consommation moderne, apparaît aux distributeurs (à commencer par les plus exposés) d'un usage opportun à l'égard d'une main d'œuvre aux prises avec à des mutations du travail au fort potentiel conflictuel. Revenons ainsi à l'analyse de la communication interne au sein des hypermarchés *Hyper* en nous attachant à la dernière décennie.

Cadrage et illusion de liberté

Après une interruption des publications sur une période de deux ans (1999-2001) le retour du magazine est marqué par un remaniement fort en terme de ton comme de contenu. Et pour cause, comme pour la plupart des magazines internes dès la fin des années 1990, la rédaction du magazine interne⁴²⁰ est confiée à une agence de communication « corporate » qui s'avère être une filiale de l'agence de publicité chargée de la communication commerciale du groupe⁴²¹. Entre 1999-2002 débute une période qui voit naître ou renaître une quinzaine de magazines de grandes entreprises s'adressant tantôt aux salariés, tantôt aux clients et souvent aux deux à la fois. Cette période consacre une communication d'entreprise instrumentalisée, parangonnée, fortement travaillée et consensuelle à la fois alors que l'influence des logiques financières et de l'internationalisation sont grandissantes. Cette formule à la pagination plus modeste est aujourd'hui toujours en vigueur, envoyée à près de 60 000 salariés des hypermarchés *Hyper*. Au moment où *Marché* devient l'un des plus grands groupes de distribution au monde, la fierté est à son comble. En atteste un article décrivant la visite d'entrepreneurs japonais dans un hypermarché français pour s'inspirer des méthodes d'organisation et de GRH de l'enseigne [1999]. A l'image du voyage d'affaires entrepris par

⁴²⁰ Nous avons eu accès aux 42 premiers numéros, comprenant les années 1999 à 2008. Cette formule marque une refonte caractérisée de prime abord par un retour au n°1 en 1999.

⁴²¹ La naissance ou la renaissance de magazines internes au début des années 2000 (note 8) est le fruit de collaboration entre distributeurs et agences spécialisées en communication interne émergentes : *Verbe*, *Publicorp*, *Wellcom*, *Aressy*, *TBWA*, toutes rattachées à des agences de publicité.

Taiichi Ohno en 1956 pour s'inspirer des méthodes de production et d'organisation industrielles américaines, la rationalisation de l'organisation suite aux mégafusions marquant la fin du XX^{ème} siècle semble porter ses fruits.

Positif! se pare alors d'univers fictifs et spectaculaires, comme pour nous rappeler que l'ingénierie sociale repose sur un corps de stratégies rationnelles postulant et entretenant l'irrationalité d'autrui (Villette, 1992). L'image (épais papier glacé et couleurs vives) prime sur le texte pour une communication toujours plus froide, suggérant, invitant à l'évasion. Dès le premier numéro, la couverture met en scène, un métier, un employé, « un vrai » précise l'éditorial présentant la nouvelle formule : « Positif ! Un état d'esprit où sont présentées les orientations du groupe, les tendances commerciales technologiques ». Ainsi réduites à des tendances, les innovations technologiques sont naturalisées, réduites au domaine de la mode, fonction de la demande des clients, de sorte que les possibilités de questionnement du changement s'effacent. En outre, elle trahit l'un des principaux défauts de l'ingénierie sociale lorsqu'elle s'inscrit dans le temps. Qu'il s'agisse de politiques commerciales ou managériales, ce que beaucoup nomment culture d'entreprise révèle à travers le temps et les secteurs une forte uniformité (valeurs) tout en étant touché par une volatilité et une amnésie semblables à celles qui touchent la finance et par extension la gouvernance des entreprises ces dernières années. Dans cette formule, la direction exprime continuellement son souhait d'aboutir à une « organisation plus simple (...) proche des employés et des clients (...) rapidement appliquée » et servie par une « fluidification de la communication » entre siège et magasins [2001, 2003] mais aussi un rééquilibrage des pouvoirs: « il faut rapprocher les sièges des magasins (...) redonner du pouvoir au manager » (2003). Si ces déclarations sonnent comme un *mea culpa*, en terme de contenu, les résumés des bilans sociaux annuels disparaissent des pages de *Positif!* [2001, 2002] avant de laisser place à des données présentées de manière discontinue et prédigérée, si bien qu'il est impossible de comparer des données sur plus de deux ans. L'information n'en devient que plus floue, s'inscrivant dans le temps discontinu de l'événement et non de la trajectoire. En outre, le magazine porte en clair obscur l'aveu d'une centralisation privant les magasins des informations et des décisions stratégiques après avoir, des années durant, soutenu l'idée d'un renforcement du pouvoir des managers en rayon par les innovations technico-organisationnelles (section 2). Il révèle involontairement une centralisation parfois ubuesque, illustrée notamment par un article portant sur les nouveaux lecteurs de carte bancaire (TPE) en caisse: « pas de cache code mais le national y travaille » [2003].

Marketing RH : tout pour les salariés

Cette communication trouve aisément sa place dans une distribution en crise, où l'engagement des salariés passe désormais par un rapport au travail et à l'emploi que la direction souhaite réenchanter face à une rationalisation susceptible d'en troubler le sens. Dans les hypermarchés du groupe *Marché* face aux difficultés de recrutement et à une forte hausse

du turnover⁴²² et de l'absentéisme⁴²³, la réaction de la direction se traduit par un recours toujours plus important à ces dispositifs s'appuyant sur la présence en front office d'une proportion croissante de la main d'œuvre en magasin. Si l'investissement des cadres relève historiquement (mais non exclusivement) de résonances fortes entre valeurs de l'entreprise et trajectoires personnelles, les employés, soit près de 85%⁴²⁴ chez *Hyper* et plus de 75% des effectifs dans l'ensemble des magasins de la branche, restent à mobiliser.

Dans le prolongement d'actions de valorisation des politiques de Ressources Humaines et de l'image de l'enseigne (apparition des premières conférences de presse (1998)), la fidélisation des salariés apparaît alors comme un nouveau degré de la mobilisation de ces derniers. Il s'agit pour les distributeurs de capter des salariés devenus « clients internes » de manière durable et profonde (loyauté, constance, sincérité) par des outils marketing qui ont déjà fait leurs preuves auprès des consommateurs. Si un premier jet était perceptible dans la communication développée au cours des années 1990, la dernière décennie consacre le marketing RH et le packaging du travail⁴²⁵. L'attractivité du travail et de l'emploi passent par le développement de l'« image » ou la « marque employeur » à travers une série de campagnes de publicités dans la presse et d'affichage dans les magasins visant à convaincre et séduire les salariés déjà en place, les salariés potentiels, mais aussi à convaincre les clients de l'éthique de l'entreprise. S'inspirant d'autres entreprises souffrant d'une image peu attirante en tant qu'employeur⁴²⁶, les campagnes publicitaires font la promotion de l'enseigne sur fond d'emplois stables, de recrutements en CDI et de lutte contre les discriminations en réagissant à l'actualité⁴²⁷. En interne, le « Livret RH » distribué avec le magazine présente 20 pages d'« atouts et d'avantages » dont bénéficient les salariés *Hyper* [2003]⁴²⁸. La première campagne de communication mondiale promeut 7 valeurs aussi ambiguës que polysémiques (« Liberté, Responsabilité, Partage, Respect, Intégrité, Solidarité, Progrès » [2005]) et entraîne une refonte des locaux [2007] visant « la mise en avant du plaisir et de l'esprit de famille » (locaux aux couleurs vives « flashy », affichages nombreux, jeux, baby-

⁴²² Passé dans le cas des hypermarchés *Marché* de 14% en 2006 à 16% en 2007 pour les employés, contre respectivement 9,5% et 12% pour les cadres et agents de maîtrise. Source : Bilan Social Consolidé 2007.

⁴²³ De 3,89% en 2008, le taux d'absentéisme est passé à 4,85% en 2009 (source LSA, janvier 2011).

⁴²⁴ 84,5% selon le Bilan Social Consolidé 2007.

⁴²⁵ Cf. note de bas de page n°4, supra.

⁴²⁶ McDonald's notamment, depuis la diffusion du terme « *McJob* » pour désigner un emploi de service peu motivant, peu payé, sans perspectives à été l'une des premières entreprises à travailler sur son « image employeur ».

⁴²⁷ Début 2006, une campagne de publicité met en avant le recrutement en banlieue à la suite des émeutes de novembre 2005.

⁴²⁸ Face aux critiques visant les salaires depuis les accords de 1999, la DRH tente en effet de diffuser une représentation élargie du salaire prenant en considération les avantages tels que les primes, couverture sociale et 13^{ème} mois. Au delà des salariés, cette définition élargie du salaire a été brandie comme argument par la direction devant les tribunaux dans les affaires portant sur les heures de pause non rémunérées. Cet exemple témoigne de la véritable conviction portant parfois l'argumentation développée au sein de la communication. Affirmant à maintes reprises et dans de nombreuses instances (Comité de Groupe, GPEC, C.I.C.E notamment) que les employés sont davantage payés chez HM que dans les enseignes concurrentes, la direction a jugé qu'elle pouvait déroger au code du travail en incluant le temps de pause rémunéré au temps travaillé comparé au SMIC, rémunérant ainsi une partie de ses salariés en dessous du salaire minimum légal.

foot, téléviseurs haute définition et espaces de détente en salle de pause)⁴²⁹. La « qualité pour tous » confirme le passage d'une communication discount à une orientation qualitative. La diffusion de la communication interne bienveillante masque alors l'arrivée d'innovations offensives. Acteur central du déploiement de cette démarche, l'encadrement est chargé de promouvoir la carte de crédit à la consommation du groupe auprès des équipes de travail. Il est épaulé par un affichage idoine incitant la main d'œuvre, après sa journée de travail, à faire ses courses quotidiennes au sein du magasin.

Qu'elles portent sur l'organisation du travail, sur l'emploi ou sur la dimension commerciale⁴³⁰, les innovations sont présentées comme vecteurs de relations de travail plus harmonieuses et deviennent à ce titre difficiles à contester. La poursuite de la prescription par une scripturalisation stricte du travail en rayon (chronométrage, planning individuel [2004]) est présentée comme un « outil pragmatique », non contraignant et équitable : « l'entreprise a une tradition orale, une confiance en la parole (...) mais maintenant les choses sont écrites et visibles par tous ». La direction se défend : il s'agit de « suggérer et non de prescrire ». Mais surtout, les innovations sont présentées comme contributions à l'amélioration des conditions de travail, d'emploi⁴³¹ et au respect du droit du travail⁴³², répondant à la fois aux critiques et aux problématiques émergentes autour de la santé au travail.

Entreprise démocratique

Ces axes de justification et de captations sont porteurs d'une vision démocratique de l'entreprise où tous les acteurs ont la parole et ressortent gagnants. Le mode opérateur en matière de circulation de l'information et de communication présente ainsi de nombreuses similitudes entre sphère opérationnelle et sphère de négociation et d'information. Comme à l'échelle des macroacteurs (Ch.4) la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) sert de support à l'illusion de liberté et de choix tout en évacuant la question du travail. Ce discours promouvant la qualité, la justice et l'équité ne se limite plus aux parties prenantes externes (clients, pouvoirs publics, ONG, actionnaires). En contrepartie, le salarié n'est plus interpellé en tant que tel mais en tant que consommateur et citoyen à travers des questions commerciales et d'éthique. Ainsi, dans le magazine, la nouvelle rubrique « votre opinion » [2007] évoque des thèmes sans conséquences⁴³³ sur le travail quotidien et ses transformations (« la première

⁴²⁹ Voir photographie 5 en annexes.

⁴³⁰ Prescription et chronométrage des tâches [2004] ; « polyactivité » des caissières [2008] ; « prêts à vendre » (colis prédécoupés [2005]).

⁴³¹ En 2004, la nouvelle organisation du travail en rayon (cf. « le projet Hermès », Ch. 3, sec. 3) et les nouveaux meubles de caisse doivent permettre « un travail plus confortable ». En 2005, la « polyactivité » des caissières 2008 est présentée comme l'accès à un « temps complet choisi » tout en représentant un pas important dans la « lutte contre la précarité ». Les 5 heures complémentaires hebdomadaires effectuées en rayon sont justifiées « face aux conditions de travail difficiles en caisse ».

⁴³² Même si le raisonnement emprunté par l'argumentaire est parfois peu compréhensible : « plus de soucis de temps de pause pour les équipes » grâce aux étiquettes électroniques [2004].

⁴³³ Un numéro propose d'évaluer « l'engagement de HM » (sans donner davantage de précisions sur sa nature) : 7 employés sur 10 notent ce dernier point entre 3 et 4/4. Un autre numéro traite de la publicité télévisée : 6 salariés

campagne de publicité télévisée », « la politique prix ») tout en donnant à la direction l'occasion d'évoquer ses lacunes et ses efforts (« la mixité », « l'intégration des handicapés »). La prégnance symbolique du consommateur sur le travailleur et ses références productives vient compléter l'image d'une démocratie de marché (Ohl, 2002) en pénétrant l'organisation.

De la liberté du client à celle du salarié

La nouvelle formule du magazine [2001-2002] prend des allures de presse féminine et libère le salarié du travail en évitant d'aborder les questions soulevées par les projets mis en place. Dans cette nouvelle configuration, la liberté affichée constitue une forme de domination. Les principaux dossiers rassemblent des quizzs, conseils de consommation et de bien être, autant d'exemples de *captatio benevolentiae* (Cicéron, 2003) dépassant la rhétorique pour prendre chair dans des dispositifs matériels et symboliques de séduction des esprits.

Après 2003, le magazine opère quelques changements et semble désormais s'adresser aux employés en tant que clients en évoluant vers une information ne s'attachant qu'à la consommation. Malgré des innovations commerciales à l'impact organisationnel majeur (fidélisation [2004], caisses libre-service [2007], convergence des enseignes [2008]) les orientations stratégiques qui y sont liées ne sont pas abordées. Le magazine tient le travail à l'écart comme l'illustre un article sur la fidélisation [2004] défendant l'intérêt du consommateur sans présenter l'intérêt commercial de la démarche.

Tenus à l'écart des enjeux stratégiques de la fidélisation, les salariés, caissières en tête, sont pourtant chargés devenir les médiateurs auprès des clients comme entre pairs pour les plus loyaux de transformations dont ils ne maîtrisent généralement pas le sens. Ainsi, l'attention portée au *front office*, regroupant des activités souvent peu qualifiées et répétitives, préfigure de nouveaux rapports avec les clients introduits par les CLS. Les employés se voient responsabilisés face à des clients sous tutelle, déboussolés par les refontes techniques et commerciales. Sous couvert de leur apporter une aide, les salariés sont priés de convaincre ces dernières du bien fondé des innovations en élaborant des posters et en faisant preuve de créativité, développant leurs propres argumentaires. Qualifiés de « recruteurs », d'« ambassadeurs », censés désamorcer les conflits face à des clients régulièrement perturbés dans leurs habitudes (bien que « sensibles à l'image moderne » des CLS [2004, 2008]), cette confiance de la direction est censée faciliter leur acceptation des innovations comme d'un travail toujours plus à risque⁴³⁴ en les éloignant d'une activité où la prescription ne laisse que peu de place à l'initiative et à la valorisation.

notent la publicité entre 3 et 4, exprimant leur contentement et leur fierté, ou insistant sur l'originalité des annonces. La rubrique traitera de la « politique prix » (mi 2007), de la mixité (fin 2007) ou encore de l'intégration des handicapés (Fin 2008). La présence sporadique d'avis de salariés sur les restructurations sous forme de note (de 1 à 4 smiles) suivis d'un court commentaire de quelques lignes se fait ainsi dans le respect de la ligne éditoriale.

⁴³⁴ La plupart des salariés américains interrogés utilisent le mot « *frontline* » pour qualifier les métiers en contact avec le client, renvoyant au vocable militaire, au front, zone de combat principale, la plus dense.



Photographie 2 : Couvertures du magazine *Positif!* (2001-2008)

De l'usage organisationnel du sujet récalcitrant

L'osmose identitaire entre salariés et clients se poursuit jusque dans l'usage organisationnel des difficultés du marketing à saisir le client et son comportement. La théâtralisation du travail se joue de la récalcitrance (Latour, 1997 ; Cochoy, 2002) des sujets dans l'organisation. S'il s'agit pour le marketing visant le consommateur d'intervenir sur les représentations liées aux courses quotidiennes (« Au libre choix du client désireux de gagner en liberté ou en autonomie » [2008]⁴³⁵), du côté du salarié, un processus similaire commence à s'opérer face aux remises en question du procès de travail en magasin. Dans ce cas précis, la récalcitrance en tant que refus de se laisser saisir, de résistance à toute définition signifiant l'appartenance à un groupe et l'exclusion d'un autre, est encouragée par la communication interne. Le *retailtainment* décrit par G. Ritzer sous l'angle du consommateur [1999] comme nouvelle technique de captation atteint progressivement la production et établi le lien nécessaire à la circulation symbolique et matérielle des sujets. Ce chaînon repose conjointement sur l'extrapolation des dimensions ludiques et nobles (dimensions relationnelles du service) et sur l'opacification des dimensions laborieuses et ignobles de l'activité

⁴³⁵ A propos de l'avenir des CLS.

(renvoyant au champ lexical de la production industrielle) dont la rebaptisation des fonctions constitue l'un des prémices (équipier de vente, hôtesse de caisse et manager⁴³⁶ [1999]). Or, si les dimensions d'accueil et de contact se sont développées lors de ces dernières décennies, l'aspect industriel du travail ne s'est pas pour autant effacé à son profit. Au contraire, les critères d'évaluation des salariés au sein des hypermarchés (voir figures 1 et 2 ci-après) révèlent que la dimension industrielle (répétition, cadence élevée, forte prescription) y figure parmi les principales exigences du poste, dissimulées derrière et s'appliquant aux dimensions relationnelles de l'activité.

2.3. Un contrôle paradoxal

Au delà des dispositifs de communication, les dimensions technico-organisationnelles favorisent la rencontre des nouveaux moyens de consommation et des nouveaux moyens de production donnant naissance à des formes de contrôle et d'exploitation. Le contrôle (polypanoptique) et l'exploitation (« mise en valeur » symbolique et financière) sont renforcés (en réduisant les possibilités de critique) tout en préservant les différentes facettes de l'image de l'entreprise.

Hédonisme par le travail, hédonisme par le client : le plaisir de servir

Ethique, Politiques et enchantement client image: fidélisation et satisfaction des clients
Tout en devenant « client interne » de l'entreprise aux yeux des départements chargés des ressources humaines et de la communication, le salarié reste au service des clients externes. L'enjeu croissant que représentent leur séduction et leur captation face à la concurrence renforce la place de ces derniers dans l'organisation. Les politiques du groupement (*Actifs, Hommes, Marchandise, Argent*) communiquées à chaque salarié sous forme de livret sont complétées (2007) par une cinquième dimension, placée symboliquement et directement en première place dans les livrets de formation et de communication interne comme externe : la politique « Clients »⁴³⁷. Ainsi, les salariés travaillant en point de vente incarnent l'image de l'enseigne. Ils doivent être en permanence à l'écoute des clients, anticipant leurs besoins, attentes et comportements. Cette attention permanente constitue selon la direction le moyen de fidélisation le plus sûr, nouvelle source d'informations et de captation de la clientèle⁴³⁸. Cette nouvelle politique Client devient un enjeu transversal, pénétrant chacune des politiques déjà en place. L'aménagement du magasin doit favoriser la circulation des clients, garantir leur sécurité, leur confort d'achat, et ainsi l'image et les performances (« Actif »). La formation

⁴³⁶ Entre 1993 et 2001, le nombre de salariées occupant la fonction d'hôtesse de caisse est passée de 4400 à 47000. L'intitulé s'est rapidement substitué à ceux de vendeuse et de gondolière caissière (Couppié, T., Gasquet, C., Lopez, A., 2004). Les auteurs s'interrogent alors sur l'apparition du terme : « est-elle liée à une volonté de faire comprendre aux titulaires des postes de caissières qu'on attend d'elles tout autant une attitude d'« accueil » qu'une rapidité dans leur travail et qu'une tenue de caisse rigoureuse ? ». Durant la même période émergent également les notions d'hôtesse d'accueil, d'agent d'accueil plutôt que de réceptionniste marquant un développement, au moins symbolique, des fonctions d'accueil physique.

⁴³⁷ Livret encadrement : « Les Politiques », groupe *Marché*, 2007.

⁴³⁸ Voir notamment les photographies 4 et 7 en annexes.

s'adapte à l'évolution des attentes des clients (« Hommes »). La liberté de choix et de prix, l'implantation des linéaires facilitant la circulation des clients et la rapidité des achats doivent aboutir à la satisfaction des clients (« Marchandise »). Enfin, la recherche de gains de productivité passe par l'adaptation des systèmes, des organisations et des procédures aux flux de clients et le ratio chiffre d'affaire/capitaux employés (actifs, trésorerie marchandise) doit être suivi en permanence et optimisé (« Argent »).

Enchantement de la relation d'emploi

Les quelques témoignages de salariés sont dithyrambiques : « On s'entend si bien dans ce magasin que les décisions ne sont jamais imposées ». Les écoutes du personnel sont qualifiées de « consultations sociales » et de « levier d'action » mais elles demeurent utilisées « sur demande volontaire du directeur » [1999] et débouchent généralement sur une formation « culture client ». Ainsi, depuis la fin des années 1990, 10000 salariés sont formés chaque année à la relation client, source de « plaisir et d'épanouissement » [2002] (Tableau 23).

Tableau 23: les 12 premiers thèmes de formation en 2008

Les 12 premiers thèmes de formation. Magasins <i>Hyper</i> . Année 2008 (hors formations obligatoires de sécurité).	Nombre de stagiaires
Gagner des clients	4809
Mieux comprendre son bulletin de paie	2004
Sos conflit : comment gérer les relations difficiles avec nos clients (école employés)	1471
Ambition clients : créer la différence	1348
Comprendre mon tableau de bord	1090
Bienvenue dans le monde de la grande distribution (école employés)	908
Lutter contre la démarque (école employés)	865
La journée du dos et de la forme	843
Fidélisons notre clientèle (école employés)	683
Formation recyclage SST (formation interne, salarié habilité)	664
Initiation au marketing (fédérée managers)	604
Se différencier par son image et son comportement	601

Sources : Comité central d'entreprise *Hyper*

Alors que la rapidité de diffusion des cartes fidélité constitue un enjeu majeur (parts de marché, pouvoir de négociation auprès des fournisseurs), l'attention accordée aux métiers en front office est au plus haut. La création de la Direction Nationale Caisse [2005] illustre la volonté de promouvoir le secteur, préparant le terrain aux premiers tests de CLS: « Il faut que le terrain retrouve la parole (...) faire de la caisse le cœur de la relation client (...) reconnaître

le travail effectué par les assistantes de caisse (...) ambassadrices (...) maillon le plus précieux de la fidélisation menant à nos clients ». Sans jamais le formuler explicitement, des articles suggèrent un manque d'estime qu'il s'agit de compenser par des attentions conjointes aux innovations, tel le lancement de nouveaux uniformes de travail : « le plus beau compliment d'un client ? "Vous ressemblez à des hôtesse de l'air" » [2006].

Enchantement de l'organisation

Aplanissement hiérarchique, polyfonctionnalité et attrition de la main d'œuvre contribuent à la gestion en juste à temps de la main d'œuvre en fonction des flux de marchandise et de clientèle. Le contrôle est entretenu par des flux mais aussi des pairs disposant d'outils permettant de comparer le travail effectué par chacun et incités par une organisation collective du travail et des primes appréciant et sanctionnant le groupe lorsque l'un de ses membres manque d'assiduité, de productivité ou de flexibilité. Pourtant l'ensemble de ces mutations est vendu comme un progrès, la communication insistant sur la stabilité de l'emploi, la gestion équitable des emplois du temps et la responsabilisation des salariés dans le travail.

Face à la rationalisation du travail, l'enchantement repose sur le développement des sentiments d'autonomie et de responsabilité. Selon une pyramide inversée (Ch.1), les salariés les plus hauts placés sont ceux en contact avec les clients, caissières et employés libre service (ELS)⁴³⁹. Dès lors, la communication interne rejoint la communication externe lorsqu'elle est adressée aux salariés opérationnels. Comme nous l'avons vu dans la première section, les mutations technico-organisationnelles survenues depuis les années 1990 ont contribué à une réactivité fonctionnelle accrue au sein des hypermarchés. Avec l'aplanissement hiérarchique se développe la collectivisation des responsabilités conduisant à une horizontalisation des sources de conflictualité liées à la gestion de la main d'œuvre et à l'organisation du travail alors que l'attrition des effectifs opère à un renforcement du "flic dans le flux" (Durand, 2004). Le co-contrôle est ainsi accru par une co-dépendance croissante dans le travail et son organisation. La multiplication des temps partiels en caisse s'accompagne du développement de la constitution collective des plannings et de la répartition des horaires (horaires en îlot-1990). En rayon, avec l'importance acquise par le contrôle des stocks (fin 1990), les équipes de travail (et en particulier les gestionnaires de rayon niveau III) ont hérité d'une partie des responsabilités en matière de gestion des marchandises et de contrôle des stocks auparavant prises en charge par leurs supérieurs directs. Tout en mettant en avant un enrichissement du travail ou une participation à l'organisation du travail égalitaire dans les activités les plus répétitives, la communication fait fi de l'intensification de la charge travail (physique et informationnelle) (Ch.6).

⁴³⁹ Barbara Ehrenreich décrit un fonctionnement similaire observé durant son expérience en tant que vendeuse chez *Wal-Mart*, où elle apprendra durant son initiation que les « dirigeants sont au service des *associés* (c'est à dire des salariés) » (2002).

Désenclavement et responsabilité sociale

Les mutations les plus récentes du travail, en réaction au mouvement intersyndical de 2008, passent par le prisme de l'emploi et de l'image employeur. Soumis à l'acceptation d'une flexibilité fonctionnelle, l'accès au temps complet des caissières renvoie aux questions de la critique et de la valorisation interne et externe de l'image d'enseigne et employeur des distributeurs. La réponse par effet d'annonce est d'autant plus efficace que les termes de la critique sont polysémiques voire non définis (précarité, temps partiel subi). Dès lors, la justification en matière d'emploi est le pendant organisationnel de la justification sociétale en matière de développement durable. De concert, les entreprises mettent ainsi en avant la promotion de l'accès à un contrat à temps plein et l'amélioration des conditions de travail tout en optimisant la réactivité de la main d'œuvre aux besoins. La flexibilisation fonctionnelle des caissières, qui représentent en moyenne un tiers de la main d'œuvre des hypermarchés et près de la moitié dans un supermarché (dont la moitié à temps partiel), et celle en cours des employés libre-service présentent de nouvelles opportunités en terme de gestion de la main d'œuvre au plus juste. Leur amplitude horaire couvre les heures d'ouverture dont les précieux après-midi lors desquels les employés des rayons libre-service sont encore peu nombreux malgré l'apparition de nouveaux impératifs tels les réouvertures⁴⁴⁰ au début des années 2000. Avec un aplanissement des structures hiérarchiques, ces nouvelles transformations font sauter les verrous contractuels existant au sein comme entre les services et rayons des grands formats. L'appropriation institutionnelle de la responsabilité sociale contribue ainsi au décloisonnement hiérarchique et sectoriel progressif alors que les impératifs en matière de rentabilité s'effacent des discours. La justification a évolué avec la critique et accompagne les mutations techniques, organisationnelles, stratégiques en les liant désormais à des dimensions éthiques. En parallèle, décloisonnement fonctionnel et aplanissement hiérarchique contribuent à une diffusion du contrôle aux équipes de travail et aux pairs, encouragée par des dispositifs incitatifs matériels et symboliques (classements, primes individuelles et collectives, évaluations) qui se rapprochent, à l'image de l'activité, des clients.

Incitations et co-contrôle

La co-dépendance dans la production du service et du travail, depuis l'initiation au sens qui lui est conféré dans la relation comme dans le temps conduit à un co-contrôle entretenu au quotidien par les politiques dissuasives, incitatives telles que l'entrecroisement de primes individuelles et collectives d'absentéisme et de résultat, la publication de classement des résultats (chiffre d'affaires et progression) entre rayons dans les locaux, les démarches participatives et les évaluations individuelles annuelles appréciatives. Il ne s'agit pas de punir directement mais de rappeler, suggérer en permanence par la communication et la pratique que le travail de tous dépend de chacun (comportement et tâches réalisées).

⁴⁴⁰ Les réouvertures consistent en des remplissages et nettoyages des rayons en cours de journée. Similaire à ceux réalisés avant l'ouverture du magasins, ils sont effectués à différentes heures, en fonction de la zone de chalandise et de la fréquentation des magasins (généralement entre 16 et 18 heures).

En rayon, les managers et leurs équipes de travail doivent désormais se concentrer sur une gestion au plus juste de la main d'œuvre et de la marchandise livrée. Le contrôle devient d'autant plus précis qu'il se concentre sur un champ d'activité réduit. Il s'appuie sur une communication qui œuvre au développement d'une coercition horizontale visant la lutte contre la démarque inconnue (ou DI : vols et « casse » de produits⁴⁴¹ [2003]) et contre l'absentéisme qualifié d'« abus » et de « fléau » [2004]. Fidèle à l'esprit participatif développé par l'enseigne, cette lutte est menée par le biais d'un affichage offensif (« Top 40 casse ») désignant publiquement les responsables. Dans ce cas, *Positif!* mais surtout les fascicules et l'affichage diffusés en magasin changent de ton en comparant le manque à gagner à des données spectaculaires (« le coût annuel de l'absentéisme équivaut à 6 Airbus, ou le budget annuel du Ministère de la jeunesse et des sports » [2004]). Le contrôle s'accroît et chacun doit y prendre part. Des badges sont distribués, des « boîtes à idées » mises en place (le magazine évoque l'exemple d'un employé suggérant l'installation d'une vidéosurveillance) et les managers sont formés à la préparation des « entretiens de retour des employés (...) pour que chacun se sente concerné »⁴⁴². Tout en mobilisant les valeurs républicaines, la firme fait du salarié l'« acteur de son intéressement » et de ses pairs les responsables du faible montant de ce dernier. La nouvelle formule de calcul de l'intéressement, présentée comme « plus équitable et solidaire » élargi en effet le périmètre des objectifs en prenant en compte le chiffre d'affaires national, celui du magasin et la DI.

Les questions de l'équité, de la justice et de l'intensité du travail sont évoquées dans les fascicules abordant l'absentéisme qui devient au milieu des années 2000 un axe prioritaire de la DRH (2006). Un livret diffusé aux employés les invite à prévenir leur manager « dès la première heure ». On peut notamment y lire :

« Absent ? Et alors ?! Les conséquences de l'absentéisme ne sont pas anodines. Celui-ci coûte cher à l'entreprise et perturbe le service client. Il nous appartient à tous d'en minimiser les impacts, au nom de l'intérêt individuel et collectif.

- Des clients moins bien servis: Rapidité amoindrie, amabilité moyenne et professionnalisme laissant à désirer : nos clients sont les premières victimes de l'absentéisme en magasin

- Des collègues qui peuvent s'inquiéter : Rassurer les membres de votre équipe est avant tout une marque de respect.

- Une équipe qui doit s'organiser rapidement : Un collègue peut être absent, vos clients, eux, ne le seront pas ! ». ». (**Brochure absentéisme, Hyper, 2006**).

La direction recourt à l'empathie comme à la pression des acteurs en contact permanent. Il s'agit avant toute chose de faire intégrer aux salariés que la première conséquence d'une absence ou un travail inachevé sera de nuire aux clients, puis au collectif de travail avant même de nuire à la hiérarchie et à l'entreprise.

⁴⁴¹ Selon les chiffres présents dans le magazine, entre 2000 et 2003, la « DI » a augmenté de 20% au sein des hypermarchés *Marché*.

⁴⁴² Tous les employés interrogés au sein des magasins Hyper donnent le même nom à la salle dans laquelle se déroule cet entretien de retour : « la boîte à claques »...

Évaluation relationnelle, évaluation fonctionnelle : le patron en aval

En outre, les dispositifs annuels d'évaluation individuelle mettent en exergue la participation à la satisfaction client en respectant le même ordonnancement des priorités déclarées (satisfaction client, participation à l'organisation, travail en équipe et participation à l'économie du magasin).

La comparaison des critères institutionnels d'évaluation utilisés lors des entretiens individuels d'employés libre-service des hypermarchés *Auchan* à 10 ans d'intervalle (1998-2008) révèle des changements notoires. Elle n'est plus subdivisée en quatre catégories (Client, Commerce, Gestion, Comportement) mais en trois (Pratiques professionnelles, Résultats, Comportement) renvoyant à différentes dimensions. Ces dimensions sont évaluées et aboutissent à un classement des employés situé entre 1 et 3, désignant respectivement des pratiques limitées et une implication au delà des attentes, le niveau 2 correspondant aux critères standards de pratique attendus des salariés. Si les différences en matière d'exigences professionnelles sont peu nombreuses, elles sont cependant importantes dans leurs implications. Ainsi, en matière d'accueil et de service client, la « disponibilité pendant le temps de travail » devient « présence sur la surface de vente durant la journée aux heures de fréquentation de la clientèle » (niv.2) soulignant ainsi l'exigence accrue de disponibilité des ELS sur la surface de vente (et non en réserve) et la possibilité accrue de modification de leurs horaires en fonction de la fréquentation du magasin (présence l'après midi notamment). Il ne s'agit pas seulement de renseigner et orienter le client pendant son temps de travail mais d'adapter son travail et ses horaires aux clients.

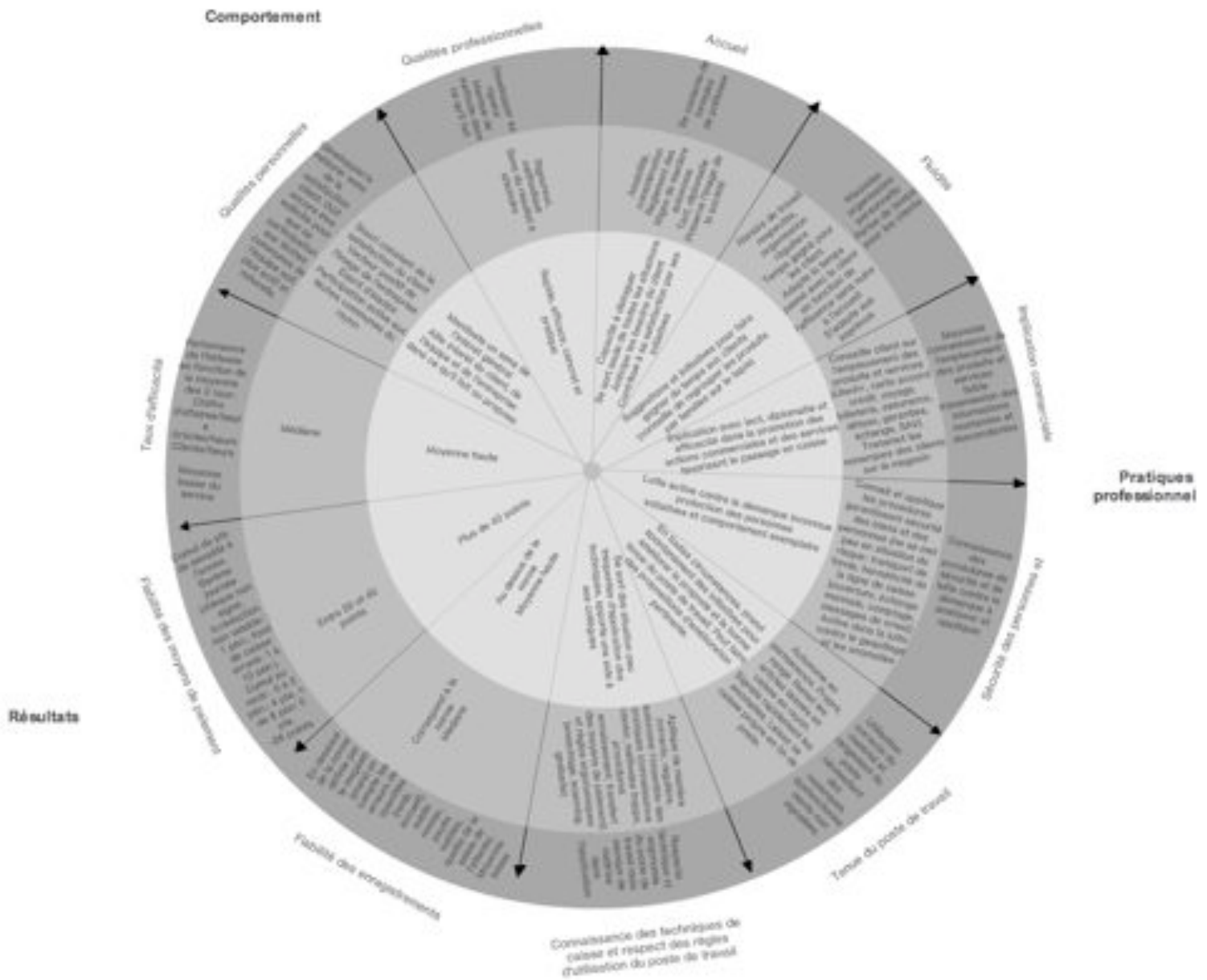
Figure 1

L'évaluation des activités et comportements au travail des caissières dans les hypermarchés *Carrefour* (2007). (Schéma produit à partir des livrets d'évaluation annuelles : Suivi Individuel de Progrès et de Professionnalisation [SIPP]).



Figure 2

L'évaluation des activités et comportements au travail des caissières dans les hypermarchés *Auchan* (2008). (Schémas produits à partir des livrets d'évaluation annuelles : Gestion du Développement Individuel [GDI]).



Du point de vue des dimensions techniques, l'évaluation des employés libre-service en fonction de normes définies dans chaque magasin fait explicitement son apparition. Au delà du respect d'un planning strict, le balisage (correspondance entre produit, prix et emplacement), la démarque (casse, vol, produits égarés), l'approvisionnement (sur/sous-stock, comptage) et le remplissage (taux de rupture) font l'objet de contrôles et de calculs précis, illustrant le recentrage croissant de l'organisation sur le magasin à travers une gestion et une traçabilité plus précises des stocks.

En outre, des changements significatifs sont survenus dans la catégorie « Comportement », subdivisée en 1998 en 4 critères : l'« esprit sécurité » renvoie à la sécurité des personnes et des biens, au respect des règles concernant la sécurité au travail ; le « respect des outils de travail » concerne l'entretien et le signalement des anomalies matérielles ; l'« organisation du travail » évalue « l'efficacité et la rapidité constants (...) l'autonomie par la connaissance des priorités permettant l'adaptation de l'organisation aux besoins des rayons et des clients et aux imprévus » comme « le respect des engagements tenus vis à vis des collègues et clients ». Enfin, la « contribution à l'entreprise » apprécie l'« intérêt pour le rayon et l'entreprise, le respect du projet d'entreprise se traduisant par une connaissance des résultats du rayon, une implication dans les tâches communes, polyvalence, souplesse inhérente au métier de commerçant » mais aussi l'« accompagnement des nouveaux embauchés et la participation aux commissions et groupes de travail sur les rayons, secteurs ou magasins ». On s'adresse ici au salarié en le responsabilisant dans son rôle professionnel (« commerçant ») exigeant de lui un investissement temporel et dans l'activité dépassant le cadre de son contrat de travail. Comme chez *Hyper*, le salarié est symboliquement remercié par sa « participation à l'entreprise », à sa construction (groupes de travail) comme au processus d'intégration (accompagnement des nouveaux salariés). Tout en étant employé, en participant à la conception et à la formation, l'ELS est doublement un *insider* qui se doit de tenir son rang par ses responsabilités exigeant un investissement et une souplesse ici rappelés par l'intermédiaire de la figure forte du commerçant dans sa forme la plus pure (Bourdieu, 1979).

En 2008, le comportement ne renvoie plus qu'à deux critères : les qualités personnelles et les qualités professionnelles. Par les qualités personnelles, l'évaluation porte sur « le souci de satisfaire les clients » en récompensant les employés qui le font le plus naturellement possible, sur leur capacité à remplir leur rôle de « vecteurs positifs de l'image de l'entreprise mais également sur leur « esprit d'équipe » et sur leur « sens de l'intérêt général : client, équipe, entreprise ». Les qualités professionnelles sont de l'ordre de la « méthode et de la rigueur » dans le travail, mais aussi du « sens du résultats ». Enfin, on distingue les meilleurs par leur « rapidité, leur sens du concret et du pratique ».

Ces modifications illustrent une abstraction du travail, un glissement des pratiques aux valeurs. L'organisation s'efface pour laisser place au client. L'évaluation est transversale (« rigueur », « sens du résultat », « esprit d'équipe »), empreinte d'une plus grande extériorité

(« client », « vecteur »), d'une dématérialisation (« esprit », « image »). Elle reflète une mobilisation subjective croissante par le recours à des critères dont l'imprécision démultiplie les possibilités de prises, d'appropriation (mais aussi de méprise et d'incompréhension, voir Partie III) qui se caractérise en outre par une hiérarchie à la fois absente (abstraite et indirecte), permanente, multiple et mouvante (entreprise et/ou pairs et/ou clients). De manière générale, l'évaluation est aujourd'hui marquée par son caractère orienté visant à guider les comportements au travail, tout en pouvant faire l'objet d'une variété d'interprétations. Les descriptifs correspondants aux pratiques attendues d'un niveau 3 mentionnent à de multiples reprises que le salarié « est reconnu » (« pour la qualité de son accueil », « sa connaissance des produits et la pertinence de ses conseils », « pour son savoir faire ») et soulignent combien le jugement des pairs, des clients et du manager (jamais évoqué dans l'évaluation alors qu'il supervise quotidiennement et est le principal évaluateur de l'employé lors de cet entretien annuel) comptent tout en constituant et en reposant sur des critères difficilement objectivables et restant non objectivés dans les livrets institutionnels.

Une normalisation industrielle enchantée

La comparaison de faisceaux de critères d'évaluation de caissières *Carrefour* (2007) et *Auchan* (2008) (**Figures 1 et 2**) confirme cette tendance tout en soulignant le degré élevé de prescription technique et relationnelle du travail. Enfin, en prétendant prêter davantage attention au comportement des salariés et aux dimensions relationnelles, les dispositifs d'appréciation des salariés s'attachent à évaluer leurs lacunes productives par leur travestissement en insatisfaction des bénéficiaires de la relation de service. La majorité des employés est d'autant plus réceptive aux sollicitations des clients comme aux engagements qualités de l'enseigne, autour desquels se joue quotidiennement l'évaluation de leur travail. L'efficacité, principal critère d'évaluation, repose ainsi sur le nombre de clients traités par heure, le nombre d'articles scannés à la minute, le chiffre d'affaires réalisé par heure et le taux minimal d'erreur, soit un certain nombre de critères renvoyant à une logique industrielle. S'y ajoute la capacité à se sortir seul de toute situation face à un client dont on exige la même compétence tout au long de son parcours en magasin. Enchantée, cette normalisation industrielle devient satisfaction du client, mystérieux évaluateur et révélateur de la qualité du travail de tous les salariés : « Du parking aux réserves, en passant par les fruits et légumes et la ligne de caisses, tous partagent la même exigence : tout doit être mis en œuvre pour accueillir les clients dans les meilleures conditions (...) Chaque rayon a tenu compte des remarques du Client mystère pour progresser : affichage des prix, dégustations, fidélisation en caisse (...) nous avons l'impression d'avoir décroché une étoile au *Guide Michelin*. A nous, maintenant, de maintenir ce niveau d'exigence »⁴⁴³. Le double contrôle, par les pairs et par les clients peut s'incarner dans une même personne : le *client mystère*, salarié d'un magasin voisin, est chargé d'évaluer la qualité du travail en générant des situations « de crise » afin d'apprécier la

⁴⁴³ Extrait d'un article paru dans le magazine interne des magasins *Super* du groupe *Marché* début 2008, intitulé « Champions du service » consacré à un magasin qui s'est vu décerner une « note de 96% » suite à la visite du Client mystère.

manière dont les employés vont les gérer (demande de produits en rupture en rayon, esclandres en caisse).

La sollicitation croissante du consommateur dans le procès productif: élaboration, contrôle, exécution, dépendance

L'intrusion productive des clients

Si le métier a évolué avec l'implémentation de technologies et par les mutations organisationnelles, le développement d'une série d'innovations poursuivant la logique de libre-service constitue une révolution de ce dernier augurant une nouvelle ère pour le procès de travail dans les grandes surfaces. La diffusion de « technologie non humaine » (Ritzer, 1995 ; 1999) permettant de réduire drastiquement le nombre de travailleurs (salariés directement rémunérés) nécessaires à l'accomplissement d'une tâche implique un besoin moindre en heures de travail dans le service (un employé pour 4 à 6 caisses libre-service, un gain de temps moyen de 23 minutes par caissière et par jour aux caisses équipées du « cash management ») est présentée comme un progrès en terme de santé et de sécurité⁴⁴⁴. Or, les nouvelles caisses ne s'inscrivent plus dans une logique séquentielle mais simultanée, complexifiant le travail (Bernard, Tiffon, 2011) sans pour autant résoudre les questions au centre des tensions entre management, employés et clients, la surveillance et le contrôle, au fort potentiel conflictuel, ayant gagné en importance dans le travail des caissières. En effet, la désignation formulée par Ritzer ne correspond pas aux évolutions du travail en front office. Le travail non humain est en fait ici du travail pris en charge de manière croissante par le client et assisté par les technologies informatiques (*de self-service, dites de libre-service*) de l'activité de production du service.

Après avoir été subordonnée à la motivation des économies d'argent (achats en libre-service), la mise au travail croissante du client s'est poursuivie par l'individualisation de la relation et la confidentialité (ensachage par le client et terminal de paiement par carte bancaire). Elle est aujourd'hui motivée à nouveau par sa volonté de gain de temps et d'argent alors même que les distributeurs ont contribué ces dernières décennies par leur gestion de la main d'œuvre à flux pressé tendu à l'externalisation du temps d'ajustement sur le client (Tiffon, 2012). Pour le distributeur, les coûts de distribution et la volonté de capter la clientèle à moyen terme (intérêt pour le paiement par carte de crédit permettant le paiement différé comme des remises sur achat ainsi que pour la dématérialisation face à des classifications reposant sur la gestion du fond de caisse) guident les dernières restructurations productives. En incluant progressivement le client dans l'organisation, les directions en font l'un des participants à l'orientation intensive de la croissance des hypermarchés. Il contribue à réduire

⁴⁴⁴ Les premières CLS étaient censées se substituer aux caisses panier (moins de 10 articles) jugées les plus pénibles par les salariés, principalement en raison du taux plus élevé de clients par heure et de leur moindre tolérance à l'attente en raison du faible nombre d'articles achetés. L'argument principal des distributeurs promouvant le *cash management* repose sur la réduction du stress des caissières lié à la fin du comptage et du rendu monnaie et au moindre risque de braquage (Ch. 3).

le besoin en main d'œuvre dans le service comme à intensifier le travail des caissières à ces postes (tout en modifiant la nature de l'activité). Il en va de même pour les balances libre-service. Mais son rôle dépasse largement le front office. Si l'*ECR* et la connaissance de ses pratiques d'achat ont permis de rationaliser les canaux de distribution de la gestion automatisée des commandes en magasin à la négociation auprès des industriels, leur intrusion progressive dans le procès de travail ne se limite pas aux achats qu'ils réalisent, encaissent et emballent de plus en plus par eux-mêmes.

Construction de la réciprocité du contrôle client-salarié

Le marketing rejoint aujourd'hui l'organisation du travail par la multiplication de dispositifs de contrôle à l'usage des consommateurs, reposant sur l'émergence de la problématique qualitative (1995) et de la figure du client exigeant développée autour de la fourniture plus ou moins enthousiaste d'avis. Captées par les entreprises à des fins productives, ces sources d'information ont été promues au rang d'outils organisationnels. Des fiches « commentaires » sont apparues sur les comptoirs des accueils, des « tables rondes clients » (dès 1993) ont été organisées et très vite la justification défensive (visites de l'envers du magasin organisées pour expliquer aux clients le travail des salariés et susciter leur empathie; 1992) puis le client roi (Katona, 1960) garantissant aveuglément la satisfaction des clients ont laissé place à la méfiance et à leur instrumentalisation croissante « sur le principe de la preuve et de la contrepartie » [2006]. D'abord incité à faire lui-même ses courses (choisir, se servir, d'emballer ses achats), le client prend progressivement part au service et à son contrôle : relevé de prix chez les concurrents, de dates limites de consommation, d'erreurs de prix en rayon et plus récemment chargés de signaler un manque d'effectif en cas de file d'attente trop longue⁴⁴⁵. On retrouve ces dispositifs reposant sur l'incitation (remises sur achat, remboursements) dans de nombreuses enseignes même si la plupart ont depuis partiellement fait marche arrière sur certains aspects comme la surenchère aux remboursements ces dernières années.

Les directions s'aperçoivent rapidement que ce qui est censé leur faire réaliser des économies tout en fidélisant les clients commence à avoir un coût. Le marketing souligne aujourd'hui l'existence de clients « déviants », « nuisibles », « négligents », « violents » dont le comportement est susceptible de nuire à « l'expérience » de leurs pairs⁴⁴⁶ (Barth, Bobot, 2010) et risque, *in fine*, de nuire aux résultats de l'entreprise. Le contrôle du client devient plus franc alors qu'en parallèle, la communication autour des engagements donne lieu à un redoublement d'effort pour améliorer l'image d'enseigne. Auparavant pris dans une

⁴⁴⁵ Crédit de points de fidélité (requérant la possession d'une carte nominative) en fonction du temps d'attente d'ouverture d'une nouvelle caisse si toutes celles ouvertes ont deux clients en attente ou davantage chez *Super* [2008], « ligne bleue » devant la ligne de caisse, au delà de laquelle la direction « fait tout son possible » pour ouvrir de nouvelles caisses chez *Hyper* 2010, reprise d'une idée développée dans les années 1970.

⁴⁴⁶ De telles démarches sont particulièrement présentes dans les services de transport en commun. Les campagnes de communication « civilité » ou « comportementales » SNCF (« on est tous dans le même train ») et RATP (« restons civils sur toute la ligne ») respectivement lancées en 2009 et 2011 soulignent tout en dédouanant l'entreprise « pleinement responsable de la régularité » des transports, qu'il est possible d'éviter de nombreuses causes de retards ou d'incidents « si chacun y met un peu du sien ».

surenchère entre concurrents pour le dédommagement de son insatisfaction, le client roi est ainsi peu à peu remis en question. En 2005, une nouvelle fonction est créée dans les SAV des magasins. Le « docteur » est chargé de vérifier le diagnostic client face au trop grand nombre de remboursements effectués à l'accueil. Depuis, le problème a été déplacé, renvoyé d'une part aux fournisseurs et d'autre part, au renforcement des clauses entourant les engagements commerciaux de l'enseigne⁴⁴⁷. L'évaluation individuelle récompense les salariés luttant contre la démarque liée aux clients. La direction en appelle à plus de vigilance et de vérifications. Les nouveaux outils comme le *scan'lib*, technologie d'encaissement en libre service des charriots, exigent que le client soit « encarté » et montre patte blanche lors de contrôles réguliers. Les premiers essais de CLS sont d'ailleurs réalisés au sein de l'*Hyper* d'Auteuil, auprès d'une population aisée, soulevant deux remarques. La première repose sur le fait que les « magasins tests » sont souvent choisis pour leur propension à démontrer aux salariés la pertinence des changements techniques et organisationnels opérés (forte rentabilité, faible taux de démarque). La seconde, plus spécifique à la technologie en question, est l'illustration d'une supposition d'un rapport social variable à l'innovation technique. Tous les clients, pourrait-on dire, ne sont pas logés à la même enseigne. Dans tous les cas, les clients sont soumis à une phase à la fois probatoire et d'accommodation à la surveillance. Lors des premiers passages en caisse, leur caddie y est systématiquement recompté, point sur lequel les directions évitent de communiquer. La mise au travail du client lors de l'encaissement implique en effet de dissuader ce dernier de voler. Si les technologies ne suffisent pas, les salariés en front office sont utilisés comme une force de rappel, surgissant au moindre doute (lumière orange clignotante au dessus de la caisse, bruit annonçant une anomalie) lorsque ce ne sont pas les autres clients qui surveillent les apprentis caissiers en difficulté d'un regard pesant.

L'affichage se démultiplie. Il ne se limite pas aux promotions mais balise le parcours des clients les invitant à leur tour à davantage d'exigence et de vigilance envers l'enseigne et ses salariés. Des étiquettes sont posées en rayon (« vous avez appelé, le prix a baissé ! »), les chiffres de la dernière enquête satisfaction sont affichés au dessus des caisses comme pour s'assurer de l'exigence permanente de ces derniers (par curiosité ou agacement), la ligne bleue⁴⁴⁸ suggère que la main d'œuvre fait des efforts tout en lui renvoyant la responsabilité de son dépassement en donnant aux clients des arguments légitimes de mécontentement puisque faisant l'objet d'un affichage institutionnel lisible (au sol, au plafond comme sur les t-shirts des employés) au moment de son attente en caisse. Ainsi, le flux pressé tendu (Tiffon, 2012) ne sert pas seulement à externaliser le coût de la main d'œuvre pour permettre d'optimiser le temps de travail en caisse. Complété par des dispositifs d'ingénierie commerciale promettant

⁴⁴⁷ Alors qu'*Hyper* garantit une attente en caisse de moins de 10 minutes, la clause stipule qu'il s'agit du temps compris entre l'arrivée dans la file d'attente et le premier produit posé sur le tapis de caisse. Entre 2006 et 2011, les principales transformations renvoient principalement à l'abolition des dédommagements supplémentaires au remboursement et à la disparition d'un temps maximum d'attente en caisse remplacé par la ligne bleue. Enfin chaque engagement s'illustre par un nombre grandissant d'exceptions et de conditions de validité (magasin, type de produit, opération spéciale, dépasser entièrement la ligne bleue pour demander des renforts en caisse, absence de remboursement en cas d'erreur « flagrante » entre prix affiché en rayon et payé en caisse).

⁴⁴⁸ Cf. note 72.

satisfaction et adaptation de l'organisation a des clients qui ont tout le temps de s'en imprégner et d'éprouver l'inverse, il rend possible l'intériorisation d'un rôle de patron en aval (Hocquelet, 2005) et contribue à développer le rôle actif du client par l'alerte en cas de dysfonctionnements et par les remontrances envers leurs interlocuteurs directs (que les formations leur apprennent à désamorcer ou à encaisser⁴⁴⁹ et que les évaluations reconnaissent⁴⁵⁰).

Ainsi, il semblerait que, comme la demande de variété (Durand, 1992), la variété de la demande soit un pur produit de l'offre. Les velléités de conquête de parts d'un marché saturé poussent les distributeurs à définir de nouveaux consommateurs avec leur propre collaboration. Eduqués à en exiger davantage, ils sont conduits dans un libre-service post-fordiste à en faire davantage alors que la norme de consommation change de paradigme, passant du plus au mieux consommer. Au delà de l'auditoire, c'est son attention et son intelligence mises au travail qui sont mobilisées et récompensées dans un procès de production reposant sur une croissance intensive.

Le polypanoptique

Cette interpénétration organisationnelle et symbolique conduit à diffuser la récalcitrance du client à la main d'œuvre tout en incluant davantage le client dans la production sans le signifier. En effet, là où d'un point de vue commercial cette récalcitrance du client semble parfois poser problème aux distributeurs, une fois transposée au salarié clientélisé, elle permet de s'adresser à ce dernier en évacuant la question des rapports sociaux de productions et de l'antagonisme central entre capital et travail. La pluralité des identités et des activités dans un même espace et dans une commune logique conduit à une multiplication des sources potentielles de contrôle et des motifs d'autocontrôle. Autrement dit, on s'éloigne ici du dressage foucaldien comme de sa critique Thompsonienne pour se rapprocher d'un polypanoptique, vision plurielle [*poly*] et totale [*pan*] de l'organisation, entrecroisant points de vue et évaluations de la configuration et conscience d'être observateur et observé par autrui, contrôleur et contrôlé à la fois. Il ne s'agit plus seulement d'une construction architecturale mais d'une combinaison entre ingénierie technique, organisationnelle et mercatique. L'institution ne surveille et ne punit plus, elle suggère, incite à agir les acteurs de la relation de service, entretenant une dialectique de la mobilisation entre production et consommation. La surveillance éventuelle ou effective de tous par tous repose sur la pluralité des rôles. Elle est à la fois dissuasive, productive et normative. Cette configuration est d'autant plus efficace que les principaux intéressés interviennent en amont par la définition des cadres (matériels et

⁴⁴⁹ Chez Hyper, une formation destinée aux caissières repose sur des jeux de rôle confrontant leurs impressions face à un panel de photos de clients à l'apparence et aux expressions variées. A l'issue de cette formation, elles doivent pouvoir réagir de la même manière quel que soit le client, faisant abstraction de leurs jugements de valeur. Une autre formation encourage à ne pas réagir aux insultes rappelant aux caissières que les clients ne leur en veulent pas en tant qu'individu mais en tant que représentant de l'enseigne d'hypermarchés. Au cours de ces formations, les caissières jouent successivement le rôle du salarié et du client pour mieux comprendre le point de vue du second.

⁴⁵⁰ Chez Auchan « appeler la sécurité face à un client indélicat » est reconnu comme un comportement exemplaire de gestion et de prévention de la démarque (fiches métiers, 2008).

symboliques) de l'interaction en contribuant par des dispositifs d'incitation et de contrainte à l'intériorisation des rôles par chacun. La direction et les concepteurs s'effacent de la configuration et la relation de service, écartant de tout soupçon les contradictions inhérentes au mode de production capitaliste. Ainsi dans ce mode de contrôle n'apparaissent que des agents présentés comme égaux, dans des rôles conventionnés, motivés par un même calcul hédoniste individuel (Campbell, 1987) et restreints par le pouvoir de l'autre, à la fois visible et invérifiable. Dans cette configuration, la récalcitrance joue le rôle du contrejour symbolique, « l'assujettissement réel naissant mécaniquement d'une relation fictive » (Foucault, 1975, p 202). Ce contrôle mutuel est rendu possible par un encadrement symbolique fortement développé, entretenant les différentes identités de chacun, un discours égalitariste (horizontalité), responsabilisant (polyfonctionnalité) et individualisant à la fois. Les outils de mobilisation et de fidélisation de la main d'œuvre comme de la clientèle s'interpénètrent. Cette symétrie des incertitudes entre incitation et risque de jugement public contribue à l'autogestion du contrôle de l'organisation par la participation à la production. En effet, la thématique du pouvoir d'achat réunit la question de la rémunération et de la consommation et fait partie des motivations mettant au travail les clients comme les caissières, tout comme la question du gain de temps (: d'attente et de travail).

De la rationalisation à la légitimation, de la domination au contrôle de la main d'œuvre, il s'agit, d'un point de vue paradigmatique, de dépasser l'opposition entre le panoptisme foucaldien du « tous visibles par un seul » et sa critique émise par les défenseurs de la thèse de la visibilité médiatique (Thompson, 2005), défendant l'idée d'un pouvoir désormais rendu visible aux yeux de tous par le développement des média et des sources d'information. De même il s'agit de rompre avec la vision wébérienne d'une rationalisation contribuant au désenchantement du monde.

*

Si la maîtrise de l'information et de ses conditions de diffusion est déterminante pour asseoir symboliquement la domination (Ch.3), la propension à communiquer des acteurs dominants (qui repose notamment sur un cumul de capitaux permettant l'appropriation des outils techniques et de l'information) conduit au niveau productif à mettre en place des dispositifs permettant à la fois de désamorcer la critique d'un néotaylorisme s'opposant à la créativité et à l'autonomie relancé par les restructurations productives dans la branche tout en renforçant leur domination sur le travail par un recours à l'imaginaire et au symbolique. Partant d'une configuration commerciale adaptée au fordisme, les entreprises de la grande distribution mutent progressivement⁴⁵¹ vers un dépassement du volet commercial du fordisme (Moati, 2001). Ce dernier s'éloigne de la logique du magasin comme unité économique régie par le panoptique de Bentham pour épouser celle d'un Léviathan global aux entités marquées par la visibilité de tous par tous. Cette configuration polypanoptique des points de vente est

⁴⁵¹ *Hyper* ouvrant la voie pour des raisons essentiellement liées à la concentration capitaliste et à la mise à mal du format hypermarché depuis le début des années 2000.

accentuée par la place du commerce dans le procès de consommation capitaliste, par la condition oligopolistique des enseignes de grande distribution contemporaine dans un capitalisme en crise, par le développement des sources d'informations mais surtout, en terme de procès de travail et de moyens de productions, par les mutations technico-organisationnelles conduisant à l'implosion (Durand, Weil, 1989) des contributions respectives des salariés (également entre eux, c'est à dire entre services et rayons) et des clients dans la production du service. L'apparition et l'accentuation d'un polypanoptisme ne sont pas seulement liées à la configuration spatiale et à la surveillance directe mais tiennent particulièrement de la reconfiguration des rôles et de leur interpénétration permanente, régie par l'organisation du travail dans son acception la plus large, à savoir l'organisation de la diffusion des marchandises et la répartition des compétences et des rôles dans la société. Ainsi, considérer les conditions sociales d'appropriation des ressources et de maîtrise des moyens de mise en visibilité nous conduit à nous démarquer d'approches systématiques considérant de manière socialement indifférenciée l'omnipotence des dispositifs matériels et informationnels dans les relations de pouvoir, de contrôle et de domination. Au contraire, la dernière vague de rationalisation du commerce, introduit de nouvelles logiques tentant de répondre au désenchantement né de la concentration du capital commercial et s'accompagnant de la diffusion d'un nouveau rapport enchanté au travail et à la consommation.

Conclusion

L'introduction des innovations technico-organisationnelles passe par l'usage managérial de techniques issues de la psychosociologie et du marketing, entretenues par des dispositifs d'ingénierie sociale comme la formation continue ou le management participatif. Le management institutionnel par la communication, les formations et l'évaluation opère un travail continu sur les représentations et valeurs visant par le travestissement des objectifs, du travail, de l'emploi et de l'entreprise à une séduction et à une adhésion active des salariés. Ainsi, l'ingénierie sociale est avant tout un dispositif de domination, un rapport politique (*potestas dominica*) par lequel le capital s'impose au travail. Ce travail de domination symbolique et douce a peu à peu été délégué aux DRH, spécialistes du marketing et de la communication qui ont contribué à le faire évoluer dans sa forme. La remise en question des organisations coercitives n'a fait qu'accroître le recours aux registres imaginaires et symboliques afin de légitimer des innovations technico-organisationnelles privilégiant la rentabilité économique. D'abord désincarnée, « rançon du discours de l'impuissance des dirigeants face au marché, face à l'externe » (Courpasson et al., 1997, p.7), cette domination a pris chair dans la figure polymorphe du client et plus récemment dans de nouvelles parties prenantes. Ainsi médiée, elle devient moins contestable. Difficile dans ces conditions de percevoir l'orientation client comme un signe de maturité des acteurs sociaux (Boltanski, Chiappello, 1999), d'ouverture des organisations à la critique ou à l'autocritique (Cochoy, 2002). Prenant tout son sens dans un environnement très concurrentiel, son usage semble au contraire des plus instrumentaux, accompagnant les restructurations productives et modernisations (Lévy, 2002) par la pesanteur d'un contrôle polypanoptique et d'une critique cantonnant à la surface de vente et à sa main d'œuvre les rapports sociaux de production. Plus qu'une autorité légitime, en tant qu'*alter ego* du travailleur, le client « interne » tend à le remplacer dans le discours d'une organisation à son service. Cette porosification des frontières entre marché et organisation illustre la récente appropriation des problématiques post-fordistes (RSE, NRE) par l'entreprise capitaliste, diluant la relation salariale dans une multitude de relation entre de nombreuses parties prenantes (Postel et al., 2011).

Le développement des dispositifs techniques et de communication à destination des clients comme des salariés marque aujourd'hui le renforcement de la présence du marché dans l'organisation et de l'organisation dans le marché. En effet ce rapprochement aboutit paradoxalement à une organisation plus organisée et un marché plus marchand. D'une part, le client est principalement mobilisé pour renforcer les relations d'autorité au sein de l'organisation, et d'autre part, les TIC utilisées à des fins de traçabilité, participent à la rationalisation et au perfectionnement du modèle du marché (Cochoy, Neuville, 1999). Cette violence organisationnelle, en partie externalisée, est légitimée par le client qui ne s'inscrit plus seulement au sein de la culture d'entreprise mais véritablement dans l'organisation et le procès de travail, à travers son double rôle de producteur et de contrôleur. En parallèle, le

risque est plus grand pour le salarié qui, au delà du front office, s'inscrit dans un rôle ambigu de contrôleur et de contrôlé partagé avec les clients et avec ses pairs. Tout se passe comme si l'insistance sur la relation de service (Weller, 1998) avait conduit à la relationalisation du service (Faguer, 2007), limitant la production du service à l'interaction (enchantement) tout en la rationalisant (efficacité) par une disciplinarisation enthousiaste.

Cette approche nous permet d'en apprendre davantage sur les mutations du contrôle, qu'il s'agisse des justifications comme des dispositifs incitatifs institutionnels. Cependant, leur seule appréhension nous paraît limitée pour comprendre le contrôle et le consentement quotidien au sein des différents formats et structures de grandes surfaces. Il nous reste en effet à nous préoccuper d'un élément majeur : les conditions sociales de réception et d'appropriation de ces éléments par la main d'œuvre des magasins.

Partie III

La servicisation :

Ressorts de l'engagement en milieu ouvert

Introduction

L'étude des ressources communicationnelles de l'entreprise nous a permis d'analyser les différents cadres institutionnels mis en place au cours de ces deux dernières décennies. Bien que nécessaire pour comprendre les ressorts symboliques et imaginaires du contrôle et de la domination, cette approche s'avère partielle. En ne s'attachant qu'aux nouveaux dispositifs institutionnels, distants, écrits, de légitimation, elle pousse à prendre en compte leurs conditions de réception tout comme les modalités quotidiennes de contrôle (Littler, 1982). Tout porte à croire en effet que, d'une part, le contrôle quotidien ne repose que partiellement sur de telles logiques, ne serait-ce que par leur dimension chronophage et somme toute théorique dans une branche où le juste à temps s'est ajouté au principe séculaire de chasse aux frais généraux. D'autre part, malgré la volonté double de transposition de la récalcitrance du client vers le salarié (théâtralisation, désirabilité) et d'ancrage plus profond du client dans l'organisation, ces acteurs ne réagissent pas nécessairement en fonction des effets désirés. Foucault montre ainsi que, face au supplice, le public s'offusque parfois du sort du condamné et se réjouit du fait que le condamné, qui n'a plus rien à perdre, maudisse le pouvoir (Foucault, 1975). En outre, sans qu'il n'y ait nécessairement de contestation explicite prenant les formes habituelles de conflits ouverts ou de grèves, l'autocontrôle et le sens du placement dans un environnement où se confondent identité professionnelle et personnelle sont autant de compétences que les « populations cibles » semblent acquérir, et déjouer (Villette, 1976). Autrement dit, cela marche t'il vraiment ? Pour le savoir, « La déconstruction de ce discours passe par l'évaluation de ce que les organisations font vraiment au delà de leurs règles et culture » (Weller, 1998) et notamment, au delà de la relation de service, en matière de contrôle et d'engagement des salariés.

Répondre à la question des ressources implique dans un premier temps de nous attacher au cadre réel du travail au sein des grandes surfaces par un retour dans les magasins afin de saisir les dimensions et impératifs qui structurent l'activité. Après nous être focalisé sur les orientations inhérentes à la branche, aux dispositifs symboliques et techniques de médiation des restructurations organisationnelles, nous souhaitons dans cette troisième et dernière partie nous intéresser aux salariés à travers leurs trajectoires, valeurs, ainsi que leurs représentations et pratiques du travail. En effet, comprendre la domination, le travail de contrôle et leur acceptation quotidienne⁴⁵² implique de s'attacher aux différentes dimensions de l'entreprise de service sans se limiter aux mutations structurelles et aux jeux d'acteurs. Dans l'entreprise de grande distribution oligopolistique, la multiplicité des dimensions de l'activité et des acteurs impliqués dans le procès de distribution fait du contrôle du travail en

⁴⁵² « Everyday compliance » ou conformité quotidienne des salariés, sources de la légitimité de la domination quotidienne (Littler, 1982).

magasin et de son pendant, le consentement, la résultante composite de nombreuses orientations de natures différentes et de plus en plus contradictoires. Ils se révèlent le plus souvent comme tributaires de politiques visant en premier lieu la gestion de la marchandise, de la clientèle et, en dernier recours la main d'œuvre. Figurant ainsi parmi les parents pauvres de la conception, le contrôle organisationnel des salariés est complexe et n'est pas dépourvu de contradictions, qui, mises à l'épreuve du réel, en expliquent les réorientations (Hatchuel, Weil, 1992; Littler, 1982) et le rôle des médiations. Dans ces deux derniers chapitres nous parachevons notre analyse des mutations du procès de travail, du contrôle et de l'engagement des salariés par un retour sur le travail réel. En opérant par une approche écologique un retour situé au sein de l'atelier (*shopfloor*), il s'agit de considérer les prises entre mutations du capital et trajectoires individuelles depuis l'observation de l'environnement direct et quotidien des salariés des grandes surfaces. Nous distinguerons les dimensions *biotique* et *abiotique réelles* en partant du point de vue des salariés pris dans la division économique et sociale du travail⁴⁵³.

Cette dernière partie porte ainsi sur les aspects pragmatiques de la servicisation. La confrontation de la justification institutionnelle et du travail concret ou *pragmata*, met en exergue des formes variées d'adaptation primaire et secondaire de l'encadrement et des employés, entre force d'imposition des institutions et formes d'appropriation déployées par les salariés (Goffman, 1968) pour que le travail se fasse. En effet, Goffman affirme qu'« étudier le rôle des adaptations secondaires, c'est découvrir en même temps les effets divers des tentatives faites pour les légitimer » (1968, p.252). Ainsi, Il distingue deux types d'adaptations secondaires : les adaptations désintégrant : « dont les auteurs ont la ferme intention d'abandonner l'organisation ou de modifier radicalement sa structure et qui conduisent, dans les deux cas, à briser la bonne marche de l'organisation » ; et les adaptations intégrées : qui « ont en commun avec les adaptations primaires qu'elles acceptent les structures institutionnelles existantes sans faire pression pour un changement radical et peuvent avoir pour fonction évidente d'infléchir les forces qui seraient, autrement, désintégrant » (p. 255). Dans une perspective similaire, notre analyse de l'installation, des formes de consentement et de résistance chez les salariés des magasins va s'attacher aux passerelles existant entre ces formes d'adaptation ainsi qu'aux facteurs favorisant le passage d'une posture à l'autre.

Dans un premier temps (Ch.6), nous verrons en nous appuyant sur des entretiens, des observations participantes et des observations *in situ* quelles sont les contraintes auxquelles sont soumis quotidiennement les salariés. Ainsi, si les dispositifs institutionnels de justification ont favorisé la construction d'un cadre symbolique censé réguler le travail par une meilleure acceptation de ses conditions d'exercice et des mutations de l'organisation, nous verrons que les contraintes réelles, c'est à dire la volonté de gérer en juste à temps les

⁴⁵³ D'une part, la dimension *biotique*, renvoie à l'ensemble des agents avec lesquels les salariés entrent en interaction en fonction de la division économique et sociale du travail. D'autre part, la dimension *abiotique* se focalise sur les dispositifs techniques, communicationnels et organisationnels directement liés à leur activité. Cette approche s'appuie sur la conception Simmelienne de l'environnement (Simmel, 1999 (1908)), reprise plus tard par Park (Grafmeyer, Joseph, 1990) et que nous transposons ici à l'espace de travail.

marchandises, la clientèle et la main d'œuvre, contraignent cette dernière à davantage de désenchantement, perdant prise sur son activité.

Dans un second temps (Ch.7), nous verrons que les salariés des magasins se montrent peu naïfs face aux injonctions et à leur travestissement communicationnel. Nous examinerons quelles ressources ces derniers mobilisent pour parvenir à faire leur travail et plus largement à s'inscrire dans les entreprises de la branche à moyen ou long terme. Au delà des dispositifs récemment déployés par les enseignes de distribution pour capter et retenir ses salariés, des formes de mécontentement émergent, laisse entrevoir différentes formes originales de résistance au travail.

Ainsi, cette dernière partie appréhende les formes d'installation spécifiques à la branche dans le cadre de bouleversements du procès de travail. Elle complète notre réflexion sur les qualifications (Ch.3), en examinant en filigrane les qualifications réelles requises pour assurer correctement le poste de travail attribué et les qualifications réelles du travailleur (Freysenet, 1977). Ainsi, servir c'est être exposé et s'effacer, faire toujours plus et consentir (Ch.6) mais aussi négocier, se placer et résister (CH.7). Cette analyse de la servicisation souligne les ambiguïtés d'un engagement dans des emplois pour la plupart non considérés sous l'angle de l'investissement car se heurtant à un sens commun les considérant comme des fonctions sans grade que tout un chacun pense pouvoir exercer mais que la plupart cherchent à fuir. Force est de constater, comme le souligne S. Monchatre, que tout le monde ne les exerce pas et qu'une majorité cherche à s'y dérober (Monchatre, 2010). Cependant, notre examen s'écarte de celui de S. Monchatre portant sur la restauration. En effet, si ceux qui s'y installent ont longtemps été « les moins biens nés », « en héritant sans l'avoir convoité », ce constat ne s'avère plus juste aujourd'hui dans la grande distribution. En effet, au delà des considérations visant les transformations du travail, la servicisation, du recrutement au vieillissement dans la branche, en passant par le travail quotidien, souligne les mutations en matière de populations corvéables, de ressources sociales mobilisées dans le travail et dans l'emploi. Enfin, si cette servicisation repose sur un enfermement (cloisonnement paradigmatique et statutaire) dans un milieu ouvert (au public), elle laisse entrevoir différentes formes de résistance (au travail, dans l'emploi, individuelles, collectives) aux conséquences variées.

Chapitre 6.

AU CARREFOUR DES CONTRAINTES, AU CARREFOUR DES CONTROLES

Chapitre 6.

Au carrefour des contraintes, au carrefour des contrôles

Si nous nous sommes attachés aux dispositifs symboliques et matériels de mise au travail des salariés et des clients en nous focalisant sur la construction d'un cadre institutionnel favorisant les mutations du procès de travail, l'observation du travail n'en demeure pas moins indispensable pour observer les contradictions qui naissent de telles transformations. Au delà d'un nouvel esprit du capitalisme commercial, ou du moins d'une rupture avec l'ancien, du discours institutionnel consacrant aujourd'hui le salarié, à quels impératifs ce dernier est-il quotidiennement soumis ? Quels sont les ressorts du contrôle du travail au quotidien ?

Le report du risque entrepreneurial sur le travail marchand contribue à la redéfinition du travail quotidien des salariés en magasin, qu'il s'agisse de leurs activités comme des rapports sociaux qu'ils nouent entre eux ainsi qu'avec les différents acteurs participant au procès de distribution, qu'ils soient présents ou non. Les salariés opérationnels mesurent les conséquences des mutations en fonction de leur rôle au sein du magasin. La volonté organisationnelle d'accroître la maîtrise des heures travaillées entraîne le renforcement de la chasses aux temps morts pour aboutir selon les directions à une « efficacité optimale au meilleur coût »⁴⁵⁴. Pour corolaire de l'attrition se développe ou s'accroît une flexibilité plus ou moins différenciée en fonction de la division du travail et du format⁴⁵⁵, la polyvalence s'accroît (faisceau d'activités similaires réalisées dans un espace plus vaste, auparavant limité à un service ou à un magasin particulier) tout comme la polyfonctionnalité (activités différentes réalisées dans des services spécifiques) aussi bien horizontale (activités exigeant le même type de qualifications ou n'en exigeant pas particulièrement) que verticale (activités en amont ou en aval de l'emploi exercé par le salarié). Enfin, les exigences de disponibilité visant l'ensemble des salariés évoluent tendanciellement vers la permanence et la discontinuité sur des intervalles plus longs, des exigences qui ne sont plus l'apanage des caissières (Appay, 2005).

De cette gestion de la main d'œuvre à effectifs restreint découle une mobilisation par la conjonction de contraintes contribuant à la fluidification et à la tension coercitive du temps de travail : « Le flux tendu met en mouvement permanent la matière, en tant que forme de capital, et la force de travail qui le valorise » (Durand, 2004). Trois dimensions principales agissent comme autant de ficelles permettant aux salariés de tenir debout seul tout en contribuant

⁴⁵⁴ Termes utilisés dans le « Budget 2008 » de *SuperIndé*, distribué via le réseau Intranet mis en place en décembre de la même année dans la plupart des points de vente.

⁴⁵⁵ Dès la fin des années 1980, la polyvalence permanente des employés est consubstantielle du format hard discount alors qu'elle caractérise rarement le travail des employés des supermarchés et hypermarchés.

quantitativement et qualitativement à leur efficacité : la dimension logistique (marchandise), la dimension commerciale (client) et le travail social ou collectif d'organisation (circonscription du travail). Cette fluidification des services conduit dans les faits à un contrôle tripolaire de la main d'œuvre complétant le discours organisationnel non sans entrer en contradiction avec ce dernier. Dans les faits, cette nouvelle division du travail rompt d'avec le despotisme d'usine, les pressions conjuguées du client socialisé, des dispositifs technico-organisationnels, des procédures et des pairs remplaçant ou prenant le dessus sur celles du « petit chef » (Coutrot, 2002) qui, s'il n'a pas disparu, s'efface du travail d'organisation.

La première contrainte, que l'on peut appeler logistique ou entrante, concerne les livraisons et la gestion des stocks dont nous verrons les répercussions sur le travail des salariés à travers la difficulté à gérer les incertitudes telles que les délais, retards de livraison, l'accumulation et l'intensité du travail, forcés de faire preuve d'une très grande souplesse. La seconde, sortante, est incarnée par la clientèle avant tout perçue comme contrainte, à la fois par le contrôle et la pression exercés sur le travail, les consommateurs représentant les nouveaux détenteurs de l'autorité légitime. Enfin, la troisième et dernière contrainte, socio-organisationnelle, intimement liée aux deux premières, contribue à parfaire la mise en flux tendu, par la gestion de la main d'œuvre et des rapports sociaux de production. Le contrôle visuel et la distribution des rôles par la direction, la division du travail, la pression des pairs et la distribution des outils permettant aux responsables de parvenir à leurs objectifs. Cette triple contrainte repose sur le mouvement permanent, central des marchandises que la main d'œuvre, à la latitude accrue et contrainte par le manque de « bras » (Ferrerias, 2007), réceptionne, entrepose et écoule.

1. ENTRE MARCHANDISE ET CLIENT

1.1. Les contraintes logistiques

La grande distribution est organisée selon les principes du « juste à temps » et du « zéro stock » (Appay, 2001 ; Lichtenstein, 2007). A travers le flux tendu, l'objectif initial du système Toyota était de bousculer les formes traditionnelles de la production japonaise et de mettre en place un système de production à flux continu pour « produire juste ce qui est nécessaire et de le faire juste à temps » en éliminant les gaspillages. Chacun connaît aujourd'hui les principes organisationnels de la « production au plus juste », de ce que des chercheurs du MIT ont identifié sous les termes du *one best way* et de la *lean production* (Womack et al., 1990). Les livraisons et leur gestion constituent un premier flux déterminant dans le travail quotidien des salariés comme dans la gestion de la main d'œuvre. La crise rencontrée par la branche au début des années 2000, renforcée par la crise économique en fin de décennie a contribué à souligner le problème des ruptures de stock dans un climat fortement compétitif. Aujourd'hui plus que jamais, la disponibilité des produits en rayon (*On-*

Shelf Availability, OSA, « le bon produit, au bon endroit, au bon moment ») est l'un des objectifs majeurs des distributeurs. Si le prisme des recherches en marketing et gestion ayant exploré le sujet est relativement large, s'attachant au comportement du consommateur, aux TIC ou aux produits (Corsten, Gruen 2003 ; Aastrup, Kotzab, 2009), une dimension reste peu rapportée à cette problématique. Malgré des études récemment menées quant à l'implication de l'OSA sur la direction des magasins (Bell, 2011), les employés demeurent un angle mort alors que leur travail effectif comme leur encadrement figurent parmi les principaux rouages du procès d'optimisation de mise à disposition des produits en rayon.

Des horaires soumis aux aléas des livraisons

Malgré les compétences croissantes des distributeurs en matière de coûts, de vitesse et de précision d'acheminement (produits frais le plus souvent livrés « en a pour b », c'est à dire du jour au lendemain, épicerie généralement livrée trois fois par semaine), la logistique n'en demeure pas moins perfectible tout en ayant un fort impact sur la production du service. Les livraisons sont généralement effectuées la nuit, permettant aux employés de mettre l'essentiel des livraisons en rayon avant l'ouverture du magasin. La plupart débutent entre 3 heures (hypermarché) et 7 heures (hard discount) du matin pour finir leur journée entre 10h et 14h. Néanmoins, ces dernières années, les hypermarchés ont développé une seconde tranche horaire de travail en rayon durant l'après midi. Ainsi, entre 11 heures et 21 heures, des salariés sont dorénavant chargés des « réouvertures ». Ils doivent s'assurer de la disponibilité des produits dans les allées lors des pics de fréquentation. La majorité des employés en rayon continue à travailler le matin avec pour impératif de mettre en rayon la majeure partie des produits dont les produits frais sur lesquels des rotations⁴⁵⁶ doivent être effectuées quotidiennement (œufs, lait, yaourts, jus frais, charcuterie, pâtisserie industrielle) avant l'ouverture du magasin. La mise en rayon avant ouverture s'explique en partie par le fait que le client doit trouver tous les matins un magasin « remis à neuf », rempli, et doit pouvoir évoluer dans un magasin sans obstacle. Tout en étant lié par ses fréquentations régulières à la livraison en juste à temps, le « flux client » prend ensuite le relais.

Dans tous les formats, en cas de retard ou d'absence de livraison, il est expressément demandé aux employés de rentrer chez eux quelques heures avant la fin de leur horaires contractuels pour revenir un peu plus tard dans l'après midi ou prolonger leur journée de travail le lendemain ou lorsque la marchandise sera livrée.

« Les horaires ? Bien disons qu'ils peuvent nous les changer au cas où y'a pas d'arrivage de camion, ou qu'il y'a pas des choses comme ça quoi. Sinon... t'as vu comment ça se passe. Quand les camions d'épicerie ne sont pas là, on renvoie les gens...[...] Ils se sont toujours permis de le faire...si y'avais pas de camion, ils renvoieraient les gens en disant « vous me devez... » (rire).#104. F., F, 52 ans, chef de rayon, supermarché indépendant, 91

⁴⁵⁶ Les rotations consistent à implanter les produits en rayon selon leur DLC - date limite de consommation - afin que ceux ayant la DLC la plus courte soit achetés en premier. La mise en rayon sert également à retirer les périmés et « la casse », c'est à dire les emballages abîmés donc invendables.

De même, lors de pénuries liées à des grèves (lait, œufs, volaille) comme lors d'événements entraînant d'importantes livraisons (foires au vin, rentrées des classes), la modulation des journées de travail peut faire l'objet d'arrangements individuels au jour le jour entre employés et responsables. Dans les supermarchés et particulièrement dans les groupements d'indépendants, les exigences en la matière sont particulièrement fortes à l'encontre des employés et de certains responsables. Dans les hypermarchés, cette incertitude liée à la quantité de travail est généralement reportée sur les salariés les plus jeunes travaillant à plein temps ou y aspirant. Ces derniers composent les équipes travaillant l'après midi mais peuvent aussi, selon les desiderata de leur manager et les besoins du moment, alterner horaires du matin et de l'après midi. Dans ce cas, la modulation des horaires ne se fait pas nécessairement d'une semaine à l'autre comme l'imposent les conventions mais peut survenir d'un jour à l'autre voire au cours d'une même journée en fonction de la fréquentation et des palettes « passées » par les équipes du matin. Dans les hard discounts, les chefs de magasin et leurs adjoints (agents de maîtrises) sont les premiers à éponger les besoins en matière de main d'œuvre, dépassant largement leur forfait horaire, d'autant plus dans les magasins franchisés dont la structure réduit les leviers de rentabilité.

« On attend de nous des résultats, c'est au niveau de l'administratif. Pour eux, on nous dit faites la gestion du magasin. Pour moi je ne peux pas avoir le nombre de palettes que j'ai là et rester dans mon bureau à faire de la gestion. Si je reste dans mon bureau à faire de la gestion, je vais perdre des clients parce qu'ils rentrent dans un magasin où ils ne trouvent pas ce qu'ils veulent. Je dois être sur le terrain pour remplir le magasin. Je veux gagner sur deux points, les clients et le temps de faire ma gestion, c'est une accumulation de travail ». **#48, H, H, 45 ans, Chef de magasin, hard discount intégré, 91.**

En outre, le prêt de salariés entre magasins voisins, lorsque la proximité le permet (réseau de hard discounters), favorise une gestion plus souple des employés pour la plupart à temps partiel. La faible division du travail dans ce format expose ses salariés à une disponibilité continue et fragmentée que seule la coupure de la mi journée (fermeture entre 12h30 et 14h en général) distingue des plus grandes surfaces. Dans tous les cas, les employés s'occupant de la mise en rayon sont fortement tributaires des livraisons car tout retard ou cumul de ces dernières entraîne un étalement de leurs horaires tout en contribuant à un accroissement des incertitudes en la matière. Cet étalement prend en effet davantage la forme d'une fragmentation des horaires, les heures supplémentaires ayant pratiquement disparu au profit d'un emploi du temps découpé et fortement variable. L'organisation, reposant sur l'optimisation des heures travaillées, entraîne les directions à jouer sur la malléabilité des employés pour adapter ces derniers aux imprévus des livraisons. Malgré un contrat de travail mentionnant généralement un nombre d'heures et des horaires spécifiques, la logique dominante est celle de la tâche à remplir avant la fin de sa journée de travail.

Il n'y a pas de pointeuse, les horaires sont donnés 15 jours à l'avance et une feuille est signée. Toutes les heures ne sont pas marquées. Le chef de magasin choisi. Une après midi travaillée en plus sera marquée mais les 15 minutes supplémentaires pour terminer la mise en rayon d'une palette ne le sera pas. **#26, G., H, 59 ans, ex-chef de magasin hard discount intégré, délégué syndical central, 75**

Une forte variabilité de la charge de travail

Les livraisons n'agissent pas seulement en tant que contraintes temps, de « décalages horaires » en conséquence de retards ou de délais de livraison non respectés. Elles déterminent la quantité et l'intensité du travail que l'employé doit fournir. Ainsi, beaucoup redoutent les commandes importantes survenant durant les périodes de fête ou les événements organisés par le magasin (anniversaires, soldes, foire au vin) synonyme d'une charge de travail conséquente alors que les heures supplémentaires ont quasiment été abolies.. En outre, le lâché prise de l'employé puis du manager sur son rayon face à la gestion intégrée des commandes et à la polyfonctionnalité horizontale accrue ne fait que contribuer à une incertitude en matière de charge de travail : malgré la rationalisation vantée par les directions, les salariés en magasins éprouvent de plus en plus de difficultés à prévoir l'arrivée des livraisons ainsi que la quantité commandée :

Chaque matin, à 6 heures, je suis chargé de vider les « maxi gels », grands box gardant les yaourts et fromages au frais. P, le directeur, ou S, devenu récemment chef de magasin les acheminent l'un après l'autre au milieu du rayon. J'en ouvre un, le vide – chaque référence doit être déposée face à son emplacement, sur 25 mètres de rayon partagés entre 2 employées et la responsable – puis je le pousse à l'extrémité du rayon pour que le passage soit libéré avant qu'un autre arrive. Au bout de trois ou quatre « maxi gels » vidés, la question que tout le monde se pose et pose à M., la responsable du rayon est : « y'en a encore combien ? », voyant les piles de yaourt s'amonceler plus vite qu'ils ne sont mis en rayon. Le nombre de ces « maxi gels » varie de 4 au minimum jusqu'à 15 certains jours. Nous devons faire vite en sachant que dans d'autres rayons, les fromages, les brioches, et tous les produits frais nous attendent sans savoir en quelle quantité. Une seule chose est sûre : il faut tout mettre en rayon avant l'ouverture. **Extrait de journal de bord. supermarché indépendant**

Cet extrait de journal de bord montre à quel point la charge de travail, renvoyant à la fois aux caractéristiques du salarié, à son savoir faire, à la régulation individuelle en situation de travail, à sa perception subjective face à l'incertitude quant à l'effort à fournir et aux moyens d'y arriver dans le temps imparti, relève d'une dimension contraignante (Durand, Girard, 2002) omniprésente pour la plupart des employés (a fortiori les plus récemment embauchés) avant l'ouverture du magasin, lorsque des premières livraisons de produits frais. Tout en connaissant leurs fonctions et leurs horaires, la quantité de travail demeure une interrogation pour la plupart des employés. L'accélération de la cadence devient donc nécessaire pour prévenir les éventuels retards et accumulations d'un travail rendu d'autant plus difficile en la présence des clients. La « pression du flux » par les livraisons est continuellement présente chez les employés qui ne pouvant anticiper ces dernières, se retrouvent devant un travail d'une intensité très variable et fortement imprévisible.

Une rationalisation à marche forcée

A travers la congruence d'une incertitude sur les commandes partiellement automatisées et d'une dépendance aux horaires de livraisons, les employés sont dans l'incertitude quant à l'intensité de l'effort à fournir ainsi qu'en matière d'horaires, une incertitude redoublée par la multiplication des livraisons et le rétrécissement des réserves. L'optimisation des magasins suivant le principe du juste à temps a contribué à l'empiètement des surfaces de vente sur les réserves. Au delà d'une action contraignante (la réduction des réserves contraignant, tant bien

que mal, à réduire les stocks alors que les références se font plus nombreuses), les distributeurs empiètent sur les réserves pour contrer la législation restrictive en matière d'agrandissement. Ils comptent en effet sur l'accélération de la circulation des stocks pour accroître le chiffre d'affaires des magasins. Aujourd'hui, dans les rayons alimentaires, les stocks en réserve dépassent rarement les deux jours, laissant peu de marges aux salariés pour anticiper et s'avancer dans leur travail. Lorsque la gestion est désormais intégrée ou semi intégrée pour la plupart des rayons, certains produits comme les fruits et légumes nécessitent que le responsable passe commande directement auprès de son fournisseur local. L'attention consacrée aux commandes est de plus en plus fine et permanente, amenant à une porosification des temps et des espaces. Ainsi, des responsables rencontrés, travaillant dans des supermarchés indépendants passent chaque semaine commande depuis leur domicile, y compris les jours de fermeture, durant leurs repos et vacances. Dans le même temps, les livraisons se font par arrivages différents provenant directement des fournisseurs ou des entrepôts des enseignes en fonction des produits, de leurs coûts de stockage et d'acheminement. Les faibles stocks garantissent en toutes circonstances la mobilisation permanente des employés présents, couvrant des surfaces et rôles toujours plus grands jusqu'à résolution des contretemps ou écoulement du sur-stock.

Dans ce supermarché intégré, contrairement à mes précédentes expériences dans des supermarchés indépendants, il n'y a pas de « casquette » (étagère au sommet du rayon réservée au surplus de marchandises), « tout doit rentrer » me précise Monique, le manager, sans oublier de faire continuellement le *facing*, c'est à dire rapprocher les produit le plus près possible du bord de l'étagère de manière à donner en permanence l'impression de rayons pleins. La « remballe » est ainsi chargée sur palettes, reconditionnée dans des cartons parfois mélangée à d'autres références.

Extrait de journal de bord. Supermarché intégré

S'ajoute à cette dimension la mise en rayon et ses mutations. Nos multiples expériences dans divers formats et firmes du secteurs⁴⁵⁷ nous ont permit d'observer de nombreuses mutations dans les manières de travailler (fonctions, outils et rythmes de travail) confirmées par les salariés rencontrés.

Marthe me fait part des différentes transformations du magasin, évoquant des rayons devenus plus étroits et plus hauts (1m80 pour le dernier étage), rendant le *facing* plus difficile. Chaque mètre carré semble optimisé, occupé. Même les piliers porteurs au milieu des rayons se sont vus greffer des étagères. Des étagères d'angle sont ajoutées aux têtes de gondoles qui rejoignent désormais les étagères des rayons. Fruit du *cross merchandising*⁴⁵⁸, des « cravates » (sortes de guirlandes plastiques auxquelles sont accrochés les produits) sont dispersées au gré des rayons par dessus d'autres produits. (...) Certains fournisseurs ont fait l'effort, à la fois dans un soucis ergonomique et d'efficacité en élaborant des emballages prêts à mettre en rayon qui s'avèrent souvent inappropriés face à l'espace réduit accordé au produit et l'optimisation de chaque centimètre de rayon. Ainsi l'enchevêtrement de produits est fréquent : Un produit implanté un jour empiètera sur un autre le lendemain : Occuper tout l'espace et vider les palettes systématiquement (no stock) amène au report voire au déplacement et non au dépassement des difficultés. **Extrait de journal de bord. Supermarché intégré**

⁴⁵⁷ Notre parcours nous a conduit à exercer de manière saisonnière comme tout au long de l'année universitaire des fonctions de caissier en magasin et station service ainsi que d'employé commercial au sein de supermarchés indépendants et intégrés depuis 2000 (Hocquelet, 2005).

⁴⁵⁸ Voir lexique en annexes.

La gestion en flux tendu est de fait une forme de gestion quantitative de la marchandise. Elle nécessite des ajustements permanents et sollicite ainsi l'attention constante des salariés comme leur bonne connaissance de leurs rayons en matière de ventes, ne serait-ce que pour contrôler les stocks. Or, la gestion de la main d'œuvre répond à une logique similaire. Ainsi, toute irrégularité dans les livraisons débouche sur une réactivité de ces derniers en matière de latitude fonctionnelle et toute irrégularité en terme d'intervention humaine (en terme de présence : absentéisme, retards, maladie mais aussi congés ou jours de repos) débouche sur la création d'un sur ou d'un sous stock dans la mesure où, même s'il est remplacé, le salarié possède une certaine expertise quant à son rayon. En outre, en fonction des services et rayon, la gestion au plus juste, au jour le jour des marchandises commandées, nécessite une intervention quotidienne sur le travail, peu compatible avec les termes du contrat de travail. Le travail s'inscrit donc de plus en plus dans le quotidien, dans l'extra-conventionnel tout en étant recouvert d'un voile opaque, celui d'un affaiblissement de la prise sur les livraisons opérant telle une chape de plomb.

L'irrationalité commerciale de la rationalisation logistique : les paradoxes de la mise en rayon

En fonction de la structure de leur magasin et des leviers de rentabilité qui y sont liés, les salariés se heurtent ainsi en magasin aux logiques amont et aval dans le procès de distribution. D'un côté, la logistique, qui fait l'objet d'une rationalisation économique en tant qu'entité distincte procède à des mutations organisationnelles sans se préoccuper de leurs conséquences sur l'organisation du travail en magasin. De l'autre, la dimension commerciale et l'importance croissante du marketing viennent s'ajouter aux injonctions adressées aux salariés des magasins (affichages promotionnels, densification des rayons, emplacements vendus à des fournisseurs alors qu'il n'y a plus la place en rayon). Le tout s'inscrit dans un cadre temporel strictement contrôlé, n'autorisant aucun débordement en terme d'heures de travail rémunérées, nécessitant que tout ou partie des salariés sortent de leur statut contractuel pour que le travail soit mené à bien. Ainsi, bien que faisant l'objet d'une rationalisation technique et organisationnelle, le magasin en tant que lieu charnière du procès de distribution, laisse émerger de nombreuses contradictions comme autant de contraintes pour les salariés.

Le report du risque face aux exigences de résultat apparaît ici explicitement par la mise en concurrence des entités composant le circuit de distribution. Si l'ensemble des firmes a évolué vers une plus forte centralisation, le basculement récent dans une croissance intensive a fait de chaque entité (unités logistiques, points de vente, sièges) une unité de profit gérée de manière indépendante, ayant sa propre direction et suivant des objectifs de rentabilité spécifiques et parfois antagoniques. L'usage de l'observation participante combinée aux entretiens révèle ainsi de quelle manière les entités situées en amont des magasins peuvent léser ces derniers en recherchant la performance, y compris dans des structures les plus intégrées et centralisées.

« Lorsque j'étais manutentionnaire, je faisais tout y compris décharger la marchandise. En tant que chef de magasin, je le fais toujours pour contrôler la marchandise livrée. Dès fois on doit nous livrer 37 palettes, c'est écrit sur le bon, et on reçoit 30 palettes. Si vous êtes facturé 35000 euros, y'a 6000 euros de perdus. Si vous le savez pas c'est pour votre poire...et si vous le dites à un employé qui va décharger le camion, il s'en fout ». **#48. H., H, 45 ans, chef de magasin, hard discount intégré, 91.**

« Y'a beaucoup de vol, que ce soit à la direction régionale ou en entrepôt, pas mal de palettes disparaissent » **#18. F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, déléguée syndicale, 92**

Sans pouvoir affirmer qu'il s'agit là de vol à titre individuel ou de technique structurelle des entrepôts réalisant des économies par jeu de comptabilité, Hassan insiste sur la régularité de telles pratiques le poussant à une vigilance permanente et à tenir un rôle qui n'est pas censé faire partie de ses attributions. En outre, les discounters intégrés qui fonctionnent généralement en réseau de six à dix magasins sont tributaires de logiques dépassant le point de vente comme en témoigne Fadili, chef de magasin, qui se voit *imposer* des marchandises par son directeur régional qui, au delà du chiffre d'affaires réalisé par le magasin, perçoit un intérêt en fonction des économies réalisées sur l'approvisionnement :

F raccroche le téléphone : « ça c'est la DR (directrice régionale) qui nous impose de la marchandise par rapport à la place restante dans le camion. Plus on pousse plus on gagne d'argent ». **#18. F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, déléguée syndicale, 92**

Dans les structures franchisées ou en location gérance, ces manœuvres prennent la forme de livraisons imposées allant *crescendo* et qui nécessitent de manière impromptue du temps de travail tout en accroissant par la même occasion l'incertitude quant aux résultats du magasin en occasionnant des pertes :

« Les bons de livraison valorisés : c'est plus de marges = plus de primes. Sauf que tu reçois les pommes à 1,5€/kg le lundi, hop, coup de fil d'ED qui te demande le mardi baisser le prix de moitié. Même refusés à la livraison, les produits sont facturés. ». **#26. G., H, 59 ans, ex-chef de magasin hard discount intégré, délégué syndical central, 75**

« Dernièrement, j'ai eu plus de 30 cartons de pain qui sont partis à la benne ». **#18. F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, déléguée syndicale, 92**

Si elles représentent un coût certain pour les franchisés (au delà du temps de manutention mobilisé, toute marchandise livrée doit être payée), ces marchandises imposées permettent aux franchiseurs de récupérer la somme investie dans l'achat des marchandises à leurs fournisseurs auprès de leurs franchisés, dégageant une marge sans subir l'incertitude des ventes tout en réduisant les possibilités d'en réinvestir une partie dans des primes de résultat.

« Mon salaire est fixe, j'ai une prime sur le CA qui est versée si il est bon mais les inventaires sont rarement bons. Entre les entrepôts et les magasins y'a beaucoup de vols. Si t'as six inventaires positifs sur l'année, t'as une prime, ce qui est extrêmement rare. Les inventaires sont faits tous les 15 jours si les résultats sont catastrophiques et tous les mois si ils sont juste mauvais ». **#18. F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, déléguée syndicale, 92**

Dans les structures intégrées, le flux tendu des uns fait généralement le stock des autres. Au delà des contraintes spatiales, les logiques de rationalisation du processus de distribution, à commencer par la logistique, ont conduit avec la périphérisation des points de vente à des

situations peu compréhensibles du point de vue des salariés en magasin. Les points de vente réunissent en effet des logiques fortement contradictoires et difficilement combinables telles que l'optimisation commerciale, logistique et de la main d'œuvre. Si cette dernière est de plus en plus amenée à travailler sous contraintes (temps limité, charge de travail accrue, sources multiples de contrôle), divers aspects, à commencer par les livraisons, semblent aller à l'encontre de l'efficacité souhaitée par le management.

Patrick, manager produits frais, me prends à part, l'air agacé : « on subit l'entrepôt, on subit la logistique, les palettes arrivent et on fait avec. On n'a plus aucune maîtrise de ce qui se fait en magasin ». Anticipant le mouvement des agriculteurs en juin, Hyper a envoyé des palettes entières de volailles. Avec des dates limites de consommation s'étendant à moins d'une semaine (4 jours) la plupart des palettes sont parties directement à la benne. Le PLS concentrant des produits qui périssent rapidement, les exemples sont nombreux. G désabusé : « dans ces cas là, je peux rien faire puisque les commandes arrivaient directement sous les ordres d'Hyper France (centrale d'achat) ». (...) A., employée libre service, me parle de « palettes de fond d'entrepôts », ces derniers se débarrassant de palettes restées trop longtemps: « on se trouve ainsi avec des palettes sans rapport avec les commandes, et composées de produits déjà largement présents en rayon. Alors déjà que le logiciel fait des siennes... (...) Les commandes ça nous a foutu un coup dans la gueule... On gère plus... Tout ce qu'on reçoit on fout à la benne. Ça ça fout les boules, ça énerve (...) Je vais revenir de vacances, je suis sûr que je vais enlever un caddie et demi de daubes ». **Extrait de journal de bord. Hypermarché intégré**

« Y'a des jours où on reçoit pas les marchandises commandée parce que les camions sont pleins. Par contre elles arrivent en double le lendemain. C'est souvent le cas pour économiser des livraisons. C'est des économies pure et simple d'argent ». **#19. E., H, 38 ans, employé libre service, DP, CE, Hypermarché intégré, 78**

La rationalisation de l'approvisionnement (*supply chain*) aboutit ainsi en magasin à des situations fortement contradictoires. La rationalisation de la gestion des marchandises en amont du point de vente conduit à compliquer la tâche des salariés en rayon. Lorsque d'un côté elle consiste à entreposer puis à charger des camions avec le plus de marchandises possibles dans un espace donné en fonction de leurs conditions de conservation (température de conservation, date de péremption), il s'agit d'un autre de les disposer dans des rayons et services thématiques répondant à des logiques socioculturelles appréhendées par les techniques de commercialisation (rayons), contraignant les salariés à davantage de manutention et autant de risques d'accidents de travail :

Des employés sur des transpalettes à conducteur déposent les palettes filmées devant les rayons. Chacun œuvre à les défilmer. Nicolas se plaint de palettes mal faites, tantôt en pyramide, se renversant au moindre mouvement, systématiquement mélangées et en vrac (jus de fruit, produits bios, yaourt, fromage, tous situés dans des rayons différents) selon les « logiques de l'entrepôt qui n'ont aucun sens en point de vente ». Patrick me donne plus de détails : « la réorganisation des entrepôts se répercute directement sur le magasin. Le remplissage des camions, les économies de transport. Du coup, les trois quarts des palettes ne rentrent pas en rayon. Ils doivent faire des économies, on doit se démerder ». **Extrait de journal de bord. Hypermarché intégré**

Première journée avec Christine dans le rayon « ethnique » (nourriture chinoise, tex-mex, etc...). Christine me parle directement des travers du nouveau logiciel de commandes automatisées « Amandine » : « Avec tous les changements d'entrepôts et d'organisation, les palettes sont mélangées, surchargées alors qu'entre temps, le magasin s'est agrandi en gagnant sur la réserve ». Plus tard, Monique m'explique que depuis le changement d'entrepôt chargé des

livraisons, les palettes sont énormes, chargées à plus de deux mètres de hauteur sur plus de la largeur de la palette⁴⁵⁹. En outre, alors qu'initialement une palette correspondait à un rayon ou un secteur particulier, elle contient désormais des produits destinés aux trois quarts des rayons sans qu'aucune logique ne se dégage. **Extrait de journal de bord. Supermarché intégré**

« Pour optimiser le coût de la logistique, les palettes sont de plus en plus hautes, mélangées et chargées [...] Suivant le cours du dollar et du pétrole, le film qui entoure les palettes est plus ou moins solide (souple puis rigide), non sans déconner ! ». **#36. M., F, 47 ans. manager de rayon, supermarché intégré**

« La centrale nous livre...c'est un peu anarchique leur livraison. On se retrouve avec la réserve embourbée de palettes. On a des palettes de promotion alors qu'on en a pas besoin de suite mais la semaine suivante...C'est tout un...c'est tout un système qui va pas...c'est la centrale...les commandes automatiques ». **#45. S., F, 36 ans, employée de rayon, supermarché intégré.**

Effectif restreint et multiplication des contraintes temporelles ne font qu'accroître l'intensité du travail en rajoutant de la manutention là où la « réallocation des salariés vers la surface de vente » (Ch.3) était censée les en libérer. La réduction des stocks se fait de manière contrainte par une réduction des surfaces des réserves plus rapide que les logiciels d'ajustement des commandes ne sont efficaces, les objectifs distincts des structures logistiques y faisant notamment obstacle. Plus spécifiquement, d'autres caractéristiques locales viennent s'ajouter aux contraintes structurelles. Ainsi, le travail s'avère d'autant plus compliqué dans les supermarchés et hard discount installés dans les grandes agglomérations, dont des locaux sont souvent peu compatibles avec cette nouvelle efficacité logistique tout en proposant une offre commerciale plus étoffée (nombre de références croissant, amplitude horaire plus grande, événements plus nombreux, saturation de l'affichage promotionnel).

« La signalétique, l'image prix, c'est vrai que c'est gênant pour remplir le rayon, même la concentration des étagères, on s'arrache les mains, quand on se baisse on peut se crever un œil, ça coupe le front, et de toute façon ça s'arrache. Vu que les rayons sont tellement bas, les gens arrachent tout avec leurs caddies, on passe notre temps à les ramasser. C'est du travail supplémentaire, pas pratique à installer, ça c'est un sujet qui fâche. (...) Y'a des têtes bien pensantes qui ont décidé que c'était ça. Des gens qui sont allés à l'école beaucoup plus longtemps que moi, qui ont fait de grandes études. C'est ce que je réponds pour remonter le moral des troupes. « on n'a pas été à l'école longtemps, on a pas été payés pour réfléchir, on est là pour exécuter, faire ce qu'on nous demande, un jour ça changera, il faut tenir bon » J'essaie de mettre une petite note d'humour mais ça marche pas toujours ». **#36. M., F, 47 ans. manager de rayon, supermarché intégré**

Les réserves en entonnoir, en pente, sur plusieurs étages, qui nécessitent de prendre l'unique ascenseur pouvant difficilement accueillir un tire palette, les magasins situés en rez-de chaussé d'immeubles d'habitation constituent autant de configurations fréquentes qui sont le reflet de la course aux implantations des grandes surfaces au cours des années 1980 et 1990. Là encore, ces configurations, couplées à des flux de clientèle plus forts, favorisent la recrudescence d'accidents de travail et de sources de conflictualités spécifiques entre salariés et services.

⁴⁵⁹ Les dimensions standard des palettes utilisées dans la branche sont de 80x120 cm correspondant aux palettes consignées « Europe ».

« On a des gros volumes de marchandise et de petites réserves. Quand quelqu'un arrive, il faut attendre qu'il passe. Quand la « cam » est au fond, je ne peux pas la mettre maintenant. C'est comme ça depuis des années ». #19. E., H, 38 ans, employé libre service, DP, CE, Hypermarché intégré, 78

La rationalisation du travail par la diffusion de méthodes standardisées et de mesures de temps d'exécution se heurte dans des magasins souvent décrits comme atypiques à des configurations nées à une époque où la logique dominante, la course aux mètres carrés face à la concurrence, était toute autre.

Le cas *Wal-Mart*

L'orientation historique *Wal-Mart* reposant sur une organisation donnant la priorité à l'accentuation du taux de rotation des marchandises (Lichtenstein, 2009 nous a poussé à réaliser des observations et entretiens au sein de *Supercenters* américains. Ces derniers nous ont confirmé la poursuite d'une telle orientation en nous renseignant sur les conditions (mais aussi les répercussions) organisationnelles de la distinction de la firme de Bentonville en matière d'efficacité logistique. Les magasins observés, équivalents à des hypermarchés moyens en terme de surface de vente (entre 7000 et 12000 m²), se distinguent notamment de leurs homologues français par leurs horaires d'ouverture. Ouverts 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24⁴⁶⁰, les *Supercenters* s'appuient sur la présence permanente de salariés et sur la faible fréquentation nocturne pour organiser la mise en rayon.

Les marchandises y sont livrées en continu tout comme la mise en rayon qui respecte 3 intervalles (*shifts*). Une équipe travaille la nuit (*overnight*) entre 22 heures et 6 heures du matin, une équipe travaille le matin (*morning*) entre 6 heures et 14h, puis une équipe du soir (*evening*) travaillant entre 14 heures et 22 heures même si ces deux derniers services tendent à se confondre⁴⁶¹. Tout comme dans les hypermarchés français, ces dernières années, les horaires des salariés ont progressivement évolué en s'adaptant à la fréquentation des points de vente⁴⁶² alors que seuls les salariés se montrant disponibles pour travailler de nuit sont directement embauchés à plein temps et bénéficient d'horaires fixes.

La mise en rayon se fait principalement après 20 heures, le soir, lorsque les clients sont moins nombreux. Aux alentours de 21 heures, les magasins reçoivent d'imposantes palettes, semblables en largeur et longueur aux palettes standard européennes mais dépassant allègrement en hauteur les 2,50 mètres. Les équipes qui dépotent la nuit, sont majoritairement constituées d'hommes de moins de 30 ans, Portoricains, immigrés Jamaïcains, Haïtiens, pour certains étudiants en parallèle, contrastant avec une main d'œuvre plus âgée dans la journée. **Extrait de journal de bord *Wal-Mart* (Floride)**

⁴⁶⁰ S'ils influencent l'organisation du travail, les horaires d'ouverture ne sont qu'une des dimensions structurantes de l'organisation du travail. S'ils sont généralement ouverts au public de 8h30 à 21 heures, les hypermarchés français sont en activité de 2 heures du matin à 23 heures la plupart des jours de l'année.

⁴⁶¹ Les salariés à plein temps payés à l'heure travaillent durant des intervalles de 9 heures (comptant deux fois 15 minutes de pause et une heure pour déjeuner). Si l'on distingue différents services (matin, après midi, nuit), les horaires de travail sont extrêmement variés d'un salarié à l'autre et peuvent légèrement varier d'un jour à l'autre pour un même salarié.

⁴⁶² Maher K., « *Wal-Mart* Seeks New Flexibility in Worker Shifts », *Wall Street Journal*, 3 janvier 2007.

Les palettes sont imposantes. Pour autant, les salariés n'en font pas particulièrement mention lors des entretiens. En effet, en Amérique du Nord, les restrictions en terme de hauteur pour des palettes transportées en camion sont faibles (2,80 mètres⁴⁶³) et elles ne semblent pas faire l'objet de débats. A contrario, la norme observée en France ne semble pas dépasser les 2 mètres et différentes actions des pouvoirs publics œuvrent à imposer une limite de taille, la logistique ne se préoccupant que du poids maximum du chargement des palettes (1,5 tonnes). Ainsi, l'une des orientations prioritaires de l'Assurance Maladie – Risques professionnels débutant en 2012 (« TMS – Hauteur des palettes ») a pour objectif de « réduire les contraintes posturales liées à la manutention manuelle de produits à des hauteurs trop élevées. Il s'agit notamment de définir une limite maximale de hauteur des palettes⁴⁶⁴. En 2008, constatant notamment dans les entrepôts de fruits et légumes, des palettes dépassant régulièrement 2,20 mètres⁴⁶⁵, la Caisse Régionale d'Assurance Maladie d'Ile de France avait déjà proposé en vain de limiter la hauteur des palettes à 1,70 mètres. De telles différences, dans les pratiques comme dans les tentatives de régulation, peuvent permettre d'envisager l'efficacité selon des critères dépassant la rentabilité telle que la santé au travail. Toutefois, là encore, il semble difficile de mettre en avant ces dimensions lorsqu'au delà des coûts de transport, les directions font appel à un registre argumentatif sociétal en exprimant leur volonté de « réduire les nuisances environnementales » (Mémo Cramif, 2008) pour justifier le remplissage optimal des camions de livraison. A l'instar de la sphère intermédiaire, la sphère productive semble soumise à un discours sociétal qui peut conduire à freiner ou déconsidérer toute initiative en matière d'amélioration des conditions de travail tout en justifiant la rationalisation économique.

1.2. Les contraintes commerciales

La partie précédente nous a donné un premier aperçu du lien unissant marchandise et client autour du travail en grande surface. Tout comme les livraisons, la clientèle et plus généralement les dimensions commerciales représentent en effet une contrainte et une ressource à de multiples égards. En effet, si la coproduction croissante du service par les salariés et les clients facilite sa fluidification, elle contribue, lorsqu'elle est couplée à une gestion de la main d'œuvre à effectif restreint, au travail d'organisation quotidien par le déplacement d'un flux vers l'autre, des réserves aux caisses en passant par les rayons. Là encore, l'observation prolongée du travail des salariés révèle les contradictions qui naissent de la rencontre et de la confrontation des enjeux logistiques, productifs et commerciaux. Dans

⁴⁶³ Livret « PalletTrends 2009 », FPIInnovations.

⁴⁶⁴ « Les champs de prévention coordonnés. Grande distribution », Pôle Risques Professionnels, Assurance Maladie, janvier 2011.

⁴⁶⁵ « Préparateur de commandes dans la logistique », Dossier de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie Ile-France, Santé et Sécurité au Travail, mars 2008.

une phase reconnue comme « hyperconcurrentielle » par des distributeurs⁴⁶⁶ invitant les salariés à se dépasser, différentes dimensions liées à la clientèle contribuent à caractériser leur travail et leur investissement quotidien.

La présence de la clientèle au cours de la journée de travail ont une emprise sur le comportement des salariés. Les compétences, l'« esprit marchand » de ces derniers opèrent comme un double contrôle en aval de la relation de service. La satisfaction du client est devenu un tel enjeu, à titre commercial et organisationnel pour l'enseigne comme à titre personnel pour le salarié, que la plupart des clients en ont conscience et en usent pour se faire entendre. En effet, avant de voter avec leurs pieds en manifestant leur mécontentement par le forfait, les clients utilisent un certain nombre d'outils pour la plupart mis à disposition par l'organisation pour faire entendre leur voix. Visant directement certains employés, enseignes ou la branche, leurs réactions ont une influence directe sur le travail d'organisation.

Fréquentation et fluidification

Envisager la fluidification de la fréquentation et du traitement des clients revient à considérer les clients en attente (queue) comme des stocks et ceux en activité (courses, passage en caisse) comme en cours de production. *A priori*, pour l'entreprise capitaliste, ces clients ne pèsent pas sur les résultats de l'entreprise sauf si : d'une part, leur astreinte leur devient insupportable, auquel cas l'entreprise doit travailler à leur acceptabilité croissante des contraintes ; d'autre part, leur cadence est si lente qu'ils interfèrent avec la patience et l'accommodation des autres clients. Dans ces deux cas, l'organisation et les salariés doivent s'employer à rendre leur expérience moins désagréable et plus efficace. Leur participation croissante au procès de travail répond à la seconde exigence alors que la première passe par son enchantement allant des dispositifs assurant une relation de service cordiale (standardisation de l'interaction) aux formes d'incitation diverses (monétaires, symboliques...).

En parvenant à éviter ces deux obstacles au stockage problématique des clients, les distributeurs évitent l'atteinte des résultats de l'entreprise. Ils peuvent même favoriser l'efficacité globale du flux tendu en développant l'acceptabilité et l'efficacité des clients au point de leur confier une partie croissante de la production et de répartir leur présence à des horaires de fréquentation (jours et heures) inhabituels. La multiplication des technologies d'encaissement permet dans une même perspective de répondre à la lassitude générée chez les clients par la gestion de la main d'œuvre en flux tendu à effectif restreint en caisse. Les files d'attentes engendrées au fil d'années de gestion de la main d'œuvre orientées vers l'obtention d'un travail continu contribuent par une incitation contrainte à l'acceptation d'un travail complémentaire dans l'espoir d'y échapper. En effet, le développement des caisses libre-service tire en partie son succès du fait qu'il peut être envisagé comme une issue. On peut, en

⁴⁶⁶ Livret de formation « Management – chef de rayon » *Supermarché Indépendant* 2007 : « Phase d'hyperconcurrency : c'est la phase où la concurrence devient plus importante, où mes clients deviennent plus exigeants ».

outre faire le lien avec la question de l'expertise et du jugement dans la relation de service : le client pense savoir mieux faire le travail de la caissière que cette dernière et, même s'il s'avère au final plus lent, gel de l'engagement (Beauvois, Joule, 1987) et orgueil le font persister dans son choix.

De plus, là où l'activité dans la branche s'est historiquement concentrée sur les débuts et surtout sur les fins de semaine, l'encartage incitatif permet de réguler l'activité sur davantage de jour en l'étalant sur le milieu de semaine et les jours habituellement creux. En effet, si la fidélisation par encartage des clients leur permet (moyennant une somme d'informations personnelles fournies initialement et un suivi continu des habitudes de consommation) de bénéficier en permanence de tarifs promotionnels et bons d'achats, elle pousse la clientèle à changer ses habitudes en matière de fréquentation en doublant les avantages promotionnels certains jours de la semaine (dans les hypermarchés *Marché*, les journées donnant droit à davantage de remises sont ainsi exclusivement concentrées sur les mardi, mercredi et jeudi).

Servir c'est s'exposer

Tension par l'échéance, tension par l'affluence

Du point de vue des salariés des grandes surfaces, la première forme de pression exercée par le client est liée aux horaires de sa présence sur la surface de vente. L'avant et l'après ouverture se distinguent dans leurs temporalités, activités et régimes d'interaction. L'avant ouverture, généralement entre 3 heures du matin et 9 heures (les heures de nuit étant plus fréquentes dans les hypermarchés) se caractérise par une cadence rapide. Chacun s'empresse de terminer son travail avant l'arrivée des clients en mettant en rayon la « remballe », le « réassort » (stock restant de la veille) et les commandes livrées le jour même. La « mise en place des rayons » est aussi l'occasion de préparer les produits, les vitrines, la découpe, la cuisson et l'emballage pour la partie libre service des rayons traditionnels. La plupart des employés et responsables comparent cette partie de leur travail à du « travail à la chaîne », confortant l'idée d'un travail industriel particulièrement répétitif, routinier, intense⁴⁶⁷ :

« M : ...il faut que le rayon soit prêt à 9 heures, ce qui fait que le laps de temps 6h-9h on a beaucoup de...la cadence est quand même intense, parce que bon, faut que tout soit prêt quand les gens arrivent...Bon, l'intensité, c'est surtout 6h-9h, où tout le monde...tout le monde aide tout le monde aussi au niveau de la mise en rayon, si un rayon est plus ou moins en retard...voilà, ça se passe comme ça...Et c'est répétitif (rire) !

F : Ah oui, oui, la mise en rayon c'est...

Ma : C'est ça le mardi, le mercredi, le jeudi...heu...voilà...Le magasin clean à l'ouverture, avec tout ce qu'il comporte comme...

F : Ah, oui, de toute façon, c'est sûr hein, c'est un peu quelque part un travail à la chaîne comme à l'usine hein, parce que...de 6 à 9, tu fais exactement le même truc hein, y'a pas de mystère hein, tous les jours tu fais les mêmes mouvements, tu fais les mêmes trucs hein... ». #103, #104. M., F, 56 ans, chef de rayon; F., F, 52 ans, chef de rayon, supermarché indépendant, 91

⁴⁶⁷ Voir notamment les photographies 10 à 15 en annexes.

Quel que soit le format, les salariés l'évoquent comme le « moment le plus intense », « dense », « le plus gros du boulot », où « tout le monde booste » alors que certains qualifient cet intervalle de « Temps Modernes », « très répétitif », aux « cadences infernales », y allant de leur interprétation : « chiant » ou « sans intérêt ». On n'échappe pas durant le début de matinée à cette activité recouvrant un fort caractère industriel, caractère qui ne cesse de s'accroître avec les restructurations : chronométrage du temps de mise en rayon des palettes en fonction des marchandises et service, attrition et concentration de la majeure partie des effectifs sur la surface de vente le matin, palettes directement amenées devant les linéaires (supermarchés et hypermarchés) et retirées aussitôt les cartons de marchandises vidés (hypermarchés) par des salariés préposés.

Durant cette première scansion, l'intensité est telle que les échanges verbaux dans l'activité sont rares essentiellement fonctionnels (un employé demande à un second de pousser les palettes l'empêchant d'acheminer les siennes dans son rayon ou lui signale qu'il empreinte son tire-palette par exemple), chaque employé étant attelé à une tâche et assigné à un rayon spécifique. Ce silence est souvent comblé au son de la radio de l'enseigne diffusant musique, flash d'actualité, horoscope, annonçant le programme télévisé du soir et publicités de l'enseigne. Loin des velléités fédératrices promue par les directions des enseignes, la radio figure parmi les repères, marqueurs temporels annonçant une nouvelle scansion, indiquant aux employés leur degré d'avancement dans leur travail. Jean-François, responsable d'un rayon fruits et légumes nous explique que : « *lorsque les animateurs ne parlent plus, c'est qu'il est 8 heures. Il ne reste plus qu'une heure pour mettre en rayon et dégager tous les cartons, nettoyer pour rendre les allées clean* ». La chef caissière, qui arrive à l'accueil entre 7 h 30 et 8 heures, redouble cette pression par une annonce micro annonçant l'ouverture du magasin dans une demi heure, un quart d'heure, cinq minutes avant de signaler : « Le magasin ouvre ses portes, prière de dégager les allées ».

L'ouverture, souvent marquée par une ruée d'habitues, la plupart retraités, cramponnés à leur charriot depuis un quart d'heure devant le magasin, signe une rupture dans le travail. Le travail se fait moins intense, plus morcelé, chacun occupe un rayon ou une parcelle de rayon en tâchant de prendre le moins de place possible, bannissant rolls, palettes et tire-palettes en transportant les marchandises dans des charriots par commodité pour le regard et la circulation des clients. **Extrait de journal de bord. Supermarché indépendant**

6h-8h30 : Le silence est pesant mais la diffusion en boucle d'une bande annonce de 40 secondes du Film « la Môme » dans le rayon voisin l'est plus encore, je l'entendrais tous les matins de février, à raison d'environ 60 fois par heure durant mes deux premières heures de travail. Il en va de même pour la radio diffusée spécialement dans les Champions : annonces publicitaires et musique se répètent jusqu'à une demi douzaine de fois durant la journée de travail. Quant à la mise en rayon, elle se fait dans un silence relatif. Les langues ne se délient qu'après l'ouverture du magasin à la clientèle. L'arrivée des clients permet d'une part d'être moins repérable par l'encadrement et légitime d'autre part les échanges verbaux et la circulation des employés en rayon. La musique fait son entrée entre 8h15 et 8h30 et sert de repère quant à l'ouverture du magasin, rompant un silence assez pesant. Le contraste est fort entre l'avant et après ouverture, avec l'animation qui apparaît progressivement. La mise en rayon laisse place à très peu d'échanges. Un employé par rayon dans un premier temps, les échanges se font autour des tire-palettes moins nombreux que les employés (pour emmener ramener les palettes, déchets et stocks en trop). **Extrait de journal de bord. Supermarché intégré**

Dès 8h une voix annonce toutes les 5 minutes le temps restant pour que les allées soient débarrassées, le manager de permanence passe dans les rayons pour vérifier que c'est bien le cas. Nicolas me dit : « C'est un des trucs qui m'a le plus impressionné au début. Ca peut être le bordel à 8 heures. Mais à 9 heures, tout est ramassé et propre. Les mecs de l'entretien passent la raclette, le balais, le petits train ramasse les cartons devant les rayons et hop, plus rien ». **Extrait de journal de bord. Hypermarché intégré**

Entremêlement des espaces et conflictualité

Si, avant l'ouverture du magasin, la pression de la clientèle est instrumentalisée pour accélérer le travail et faire qu'il se réalise dans le temps imparti, les salariés maintiennent cadence et tension à travers une série de signaux rituels qui constituent autant de repères. Cette urgence palpable ne tire pas son efficacité des dispositifs de communication interne, ventant la qualité d'un travail réalisé pour satisfaire la clientèle arrivant dans un magasin refait à neuf chaque matin (Ch.5). En interrogeant les salariés sur l'ambiance de travail et son évolution ainsi que sur les dimensions agréables et pénibles de leur activité quotidienne et sans que nous n'évoquions directement le client lors des entretiens, le discours de ces derniers se révèle aux antipodes des représentations véhiculées par la communication interne. Toutefois, leur influence sur l'organisation n'en est pas fondamentalement bouleversée. Quel que soit le format et l'enseigne, l'évocation des clients par les salariés révèle une perception unanime du client comme contrainte particulièrement pesante sur le travail en rayon.

« Les sales clients sont une raison de plus pour finir le plus tôt possible. C'est sérieux, pour moi et mes collègues ».#27. C, H, 28 ans, employé de rayon, hypermarché intégré, 91

« J'aime le relationnel, aller au delà de l'information. Mais y'en a certains que je fais semblant de ne pas entendre pour leur montrer l'importance de la politesse. Ok c'est grâce à eux qu'on est là, qu'on est payés mais on n'est pas de la merde non plus ». # 35, H, A, 34 ans, Employé niveau III, Hypermarché intégré, 91

Ainsi, si le travail de mise en rayon est réalisé rapidement durant la matinée, c'est essentiellement pour éviter de mêler cette activité à la circulation des clients, perçus comme de véritables nuisances, empêchant le travail ou en modifiant les logiques. Dans le discours des salariés, le client est à l'origine de coûts et plus rarement de bénéfices potentiels, influençant les conditions objectives comme subjectives de travail et d'emploi. En effet, le climat concurrentiel a fortement contribué à l'inflation des exigences en matière d'investissement des salariés, reflet d'une surenchère des discours commerciaux. En apparence simples, les compétences exigées devant contribuer à la rétention (« fidélisation ») des clients se sont cumulées. Elles renvoient à une mise au service des salariés englobant travail et emploi, conditions objectives et subjectives de travail, rapports sociaux de production et relation de service. Les salariés doivent être « serviables » dans l'emploi, « là quand le client est là », « où le client en a besoin ». Dans le travail, ils doivent instaurer « une relation personnalisée » mais « égalitaire » face à des clients « sensibles », « ressentant le sourire » et « attendant des réponses personnelles ». Ils doivent ainsi adapter leur vitesse, « mettre en conditions » le client, « rester poli en toutes circonstances », avoir le « sens du sourire », simplifier sa tâche et son parcours, donner une bonne image de l'enseigne par leur travail et leur apparence. Si les

enseignes d'hypermarchés et les groupes intégrés sont les premiers à s'être mis au service du client roi, notamment par la construction institutionnelle de nombreux outils et dispositifs (Ch.5), les moyens et les petits formats, y compris hard discount, se sont mis au diapason ces dernières années en multipliant les codes de conduite client et les formations locales dispensant aux salariés le comportement et le langage à adopter. Au delà de la communication interne, le client s'avère présent dans toutes les enseignes, justifiant la plupart des décisions stratégiques (changements d'enseigne, nouvelles implantations), commerciales (*remodeling* des magasins, ajouts et suppressions de rayons, le tout en gardant les magasins ouverts⁴⁶⁸, organisationnelles (changements d'horaires, de fonctions) comme en terme de gestion de la main d'œuvre (évaluation, mobilité, licenciement).

En caisse comme en rayon, il s'agit pour les salariés, tout en ayant une efficacité accrue (nombre d'articles encaissés, par minute, de clients par heure, de palettes mises en rayon par heure) de renseigner le client et de le conduire jusqu'au produit désiré, d'adapter son allure (marche, encaissement, renseignement) à ce dernier, ce qui exige en amont de déterminer cette dernière sans se méprendre au risque de l'irriter. Plus largement, les conditions objectives de travail ou conditions d'exercice partagées de l'activité sont, en la présence de la clientèle, soumises à la guise de ces acteurs visibles, aux requêtes et doléances variées et fortement imprévisibles. Ces conditions s'avèrent peu compatibles avec les injonctions liées à la rationalisation de la gestion de la marchandise à laquelle prennent part les employés en magasin. Or, tout se déroule comme si la serviabilité voire l'asservissement des salariés dans la relation de service, mêlant forte prescription des tâches et comportements, pouvait limiter les risques et incertitudes liés à l'imprévisibilité des comportements d'achat comme productifs de la clientèle. A ce titre, le suivi de formations clients, l'un des seuls passages obligés de la formation professionnelle (Ch.5, section 2) dans la branche, est souvent vécu comme « inutile », « infantilisant », « ridicule », et dispensant des conseils « inapplicables », voire « sans intérêt pour les salariés mais profitant aux clients et à la direction ».

Nuisance productive et organisationnelle

Les exemples observés et cités d'interférences des clients sur la mise en rayon permettent de comprendre le rapport au travail commun entretenu par les salariés lors des horaires d'ouverture des magasins au public. L'ouverture du magasin signe un changement de rôle majeur pour la main d'œuvre en rayon. Du rôle de principale actrice, nocturne et matinale, elle devient un élément accessoire non quant aux tâches réalisées, sensiblement similaires à celles effectuées avant l'ouverture du magasin, mais invitée à s'effacer tout en continuant à s'employer avec efficacité à une activité constituant une gêne pour le nouvel acteur principal, le client.

⁴⁶⁸ Durant nos observations participantes dans deux supermarchés de la région parisienne, l'un intégré, l'autre indépendant, nous avons ainsi respectivement effectué de la mise en rayon aux heures d'ouvertures pendant des travaux importants (soudures au chalumeau à quelques mètres) et effectué nous même des travaux de nuit (démontage, remontage de rayons et réimplantation de minuit à 6 heures du matin) pour éviter la fermeture des magasins.

« Ils veulent pas comprendre. On m'a même dit plusieurs fois : « vous pouvez pas remplir la nuit ? ». Je leur réponds : « vous faites quoi monsieur la nuit ? Vous dormez ? Et bien moi aussi » ». C semble parler pour l'entreprise, s'excusant presque de ne pouvoir être la plus souvent : « déjà tous les jours du lundi au samedi je me lève à 4h30, je peux pas...on ne peut pas faire plus et on n'aurai pas l'autorisation de commencer plus tôt parce qu'il y'a des habitations au dessus ». #32 C., F, 47 ans, employée libre service, supermarché intégré, 92

Les salariés travaillant en rayon conçoivent que leur travail à dominante industrielle doive cohabiter avec des impératifs commerciaux. Ils perçoivent la plupart des clients comme des acteurs s'inscrivant dans la continuité d'une chaîne cyclique dont ils ne sont qu'une composante. Cependant, la manière dont les clients font leurs courses, leurs actes, leurs gestes et paroles influencent directement la charge de travail. En ayant accès à l'essentiel de l'« atelier » des salariés, les clients concourent ainsi largement à leur expérience quotidienne du travail. Les revirements de discours et de pratiques, certes subtils, opérés par les directions au cours de ces dernières années (approche en terme de civisme : Ch.5) leur donnant raison, les employés n'hésitent pas à surveiller, sermonner et dénoncer à leur hiérarchie les mauvais clients et les pratiques plus ou moins généralisées spécifiques à chaque rayon comme à la zone de chalandise du magasin afin de veiller au bon déroulement de leur travail.

Ainsi, sans distinction, les clients au double visage, bons seigneurs et tyrans à la fois, sont par dessus tout perçus comme empêchant continuellement les salariés d'obtenir un travail « propre et durable » tout en étant les premiers à s'en plaindre...aux salariés. Ils sont ainsi tenu responsables de la majorité des pertes (périmés et casse) dans les rayons frais, allant systématiquement chercher les dates limites de consommation les plus éloignées au fond des étagères, mélangeant ainsi les dates de rotation ; des chutes de marchandises, recherchant les produits « les plus beaux », « les plus neufs », les moins manipulés et abîmés jusque sur les palettes arrivant en rayon (lait, œufs), choisissant y compris sur les palettes, les produits situés en dessous en ponctuant leur intervention d'un : « tenez, ça vous fait ça en moins » ; de la non correspondance fréquente entre étiquettes et produits, de la démarque de produits frais, de la charge de travail supplémentaire et des pertes découlant de la dissémination sur toute la surface de vente de produits par des clients indécis, reposant au hasard des rayons des produits sélectionnés et parfois partiellement consommés sur leur trajet.

Dans les faits, on recense des clients à la fois désorganiseurs et contrôleurs du travail (dates limites de consommation proches ou dépassées, prix erroné) avec la complicité commerciale de l'enseigne. Conscient de son règne sur les surfaces de vente depuis près de deux décennies, la clientèle a développé un certain nombre de pratiques qui confrontées aux restructurations productives et aux objectifs des points de vente en matière de croissance intensive, font désormais l'objet de contrôles. Si le discours est le même, en pratique, le client est aujourd'hui également considéré comme pouvant potentiellement nuire au travail, aux résultats du magasin, aux autres clients. Chez *Hyper*, le dédommagement des clients pour tout produit arrivant à péremption (remboursement accompagné de 3 euros de bons d'achat par produit) a été mis en place comme un nouveau moyen de contrôle de la qualité des rotations dans les rayons au début des années 2000. Jusqu'en 2011, il n'était pas rare de voir des clients

fréquentant les magasins pour dénicher des charriots entiers de produits arrivant à date limite de consommation (DLC) et remboursés pour ces mêmes raisons.

Par la surenchère des offres et discours commerciaux, les directions ont encouragé de nouvelles formes de déviance dans l'usage du libre service, les clients n'hésitant pas à détourner les règles en mêlant les dates, en dissimulant intentionnellement les produits arrivant à péremption voire en rapportant des marchandises achetées plusieurs semaines plus tôt pour se faire dédommager. Conçu comme un moyen de contrôle incitatif des employés par les clients, l'absence de moyens consacrés à la mise en rayon (attrition des effectifs, nombre d'heures de travail réduites) a contribué à réduire à néant le travail de rotation effectué en rayon, les clients ayant tout à gagner à saboter le travail des employés de rayon (et particulièrement des produits frais) en le rendant plus laborieux et long.

Contrôle qualitatif et quantitatif

A l'ouverture du magasin, la pression de la clientèle se concrétise. Elle devient directe tout en poursuivant sa contribution au travail d'organisation. Dès lors, le travail est morcelé, partagé entre acheminement des produits de réserve en rayon, mise en rayon des produits, renseignements et conseils aux clients. Beaucoup moins intensif pour ce qui est des travaux de manutention, le travail est tâtonnant car le lieu de travail est partagé avec un profane. Des rayons aux caisses, ce dernier co-produit (Durand, 2004 ; Dujarier, 2008 ; Tiffon, 2012) le service, de la sélection à l'emballage du produit (mais aussi le pesage, le scannage, l'encaissement, l'acheminement) en passant par la présentation de sa carte de fidélité. Les salariés ont par ailleurs l'obligation de servir et répondre aux attentes du client, d'autant plus dans des supermarchés et hypermarchés privilégiant respectivement la « proximité avec les consommateurs » à travers des surfaces « à taille humaine »⁴⁶⁹ et la qualité constante des produits et de « l'expérience d'achat » (interactions, cadre) sur l'ensemble du territoire.

En habitués des discours commerciaux, ils manifestent de plus en plus leurs exigences et font pression autant quantitativement que qualitativement sur le travail quotidien des salariés. Quantitativement, cette pression se traduit par des réclamations fréquentes quant à l'absence de certains produits en rayon, poussant les employés et responsables chargés des stocks à veiller davantage sur leurs rayons respectifs pour ne pas avoir à rendre de comptes, malgré la perte progressive de leur pouvoir sur les commandes de marchandises et notamment sur les promotions. Qualitativement, la contrainte majeure provient des plaintes et doléances (Barrey, 2002), généreusement prises en compte par les magasins laissant à disposition de la clientèle, à l'accueil une pile de fiches invitant ces derniers à exprimer leur mécontentement et éventuellement laisser le nom et la fonction de la ou des salariés incriminés. S'ils le souhaitent, les clients peuvent également se plaindre à la direction d'enseigne via le site Internet des enseignes, l'information parvenant au magasin concerné par l'Intranet (mis en

⁴⁶⁹ Livret ITM, « Relations extérieures » 2010.

place au cours des années 1990 dans les hypermarchés intégrés, fin 2004 dans les groupements d'indépendants) reliant l'ensemble des magasins au siège social. Les enseignes, par leurs engagements commerciaux, enjoignent généralement les managers à leur répondre en moins de 48 heures par téléphone ou par courrier. Si la sollicitation et l'incitation à la participation et l'expression de la clientèle se sont développées depuis le milieu des années 1990, les dispositifs mis en place ne sont pas toujours nécessaires. Les clients prennent spontanément l'initiative d'écrire à la direction, menaçant par la même occasion les employés. Cette pression constitue essentiellement l'apanage du service caisse et des employé(e)s s'occupant de l'accueil. Jugées « trop lentes » ou « pas assez aimables », ces dernières subissent tous les assauts de clients qui, ne trouvant pas forcément assistance et conseil en rayon, se manifestent lorsque leur passage en caisse, faisant payer à l'un des rares représentants de l'enseigne croisé, les contradictions constatées entre l'argumentaire commercial de l'enseigne et les produits et prestations proposés en magasin. Si l'attention du client n'est souvent qu'oblique, protégées du conditionnement commercial par ses conditions d'existence (Hoggart, 1970), cela ne l'empêche pas d'abuser de sa place acquise dans un contexte de forte concurrence entre firmes, une des rares configurations lui offrant l'opportunité d'un pouvoir direct et légitimé sur autrui en milieu ouvert. Si la plupart des salariés connaissent le discours des directions portant sur la mise en rayon avant l'ouverture « pour le client, sa sécurité et son bien être », leur travail y est au mieux invisible et au pire exposé à un prisme d'abus et de critiques allant des considérations politiques (« *Marché*, c'est des pourris », « vous travaillez pour des escrocs ») aux glissements vers des attaques personnelles (« grosse vache », « ça va rentrer dans votre petite tête⁴⁷⁰ »). Le plus souvent il est perçu comme une gêne pour les clients faisant leurs courses n'hésitant pas à le faire savoir.

La ligne de front, violence directe et indirecte

Alors que le salarié est censé être (transformation du travail pour le client) plus respectueux du matériel et du travail pour le client, plus efficace, rapide et disponible pour le client (dans l'activité) et plus flexible, plus réactif face aux horaires de fréquentation des clients (dans le temps), les salariés rencontrés ont l'impression que se joue un jeu de dupe. Ils n'héritent que des doléances des clients lors des *remodeling* et autres remaniements configurationnels « perturbant », rendant « nerveux » aussi bien la main d'œuvre que la clientèle, lors des ouvertures devant des clients qui les « empêche » de faire leur travail, « rendant le travail plus long », devant les sanctions prononcées seulement en cas de problème

⁴⁷⁰ Les interactions en rayons peuvent se révéler particulièrement assujettissantes lorsque les clients renvoient le salarié à sa sphère d'appartenance supposée en ponctuant sa demande ou sa réclamation d'un jugement de valeur. Ainsi, lors d'une observation participante dans un grand hypermarché intégré fréquenté par une clientèle relativement aisée, une cliente au fort accent anglais vient me trouver en me disant qu'elle ne trouve jamais assez de pain en stock. Elle me donne la référence en ajoutant d'un ton méprisant : « est-ce que c'est bien rentré dans votre petite tête ». Un jeune collègue de travail me révèle la régularité de ce type d'interactions, « les clients nous prennent pour des neuneus. Un jour, j'ai répondu à une cliente : « mais je ne suis pas complètement con », elle m'a juste dit : « mais je l'espère bien pour vous » ».

avec les clients, devant les remontrances hiérarchiques « en public », c'est à dire sur la surface de vente « devant les clients ».

Les employés semblent d'autant plus décontenancés face à leurs requêtes légitimes lorsqu'ils savent pertinemment qu'ils ne pourront pas honorer certaines promesses commerciales (temps d'attente, promotions). Car malgré la diversité des situations rencontrées par les salariés face aux clients, les premiers font généralement preuve d'empathie. Tout en faisant acte de bonne foi, ils affirment ne pas oublier qu'ils sont eux aussi clients mais reprochent à leur *alter ego* d'oublier un peu trop souvent qu'il est lui même salarié. L'évocation du client est l'occasion de mettre en avant cette bonne volonté, ce « refus de tricher avec la clientèle » tout en soulignant les limites matérielles et leurs effets sur leurs principaux interlocuteurs. Entre « pression commerciale » et « manque de moyens » ne pas pouvoir le signifier aux clients fait redouter aux salariés l'opposition frontale. Tous se remémorent ne serait-ce qu'une anecdote les impliquant dans une altercation avec un client, soulignant le rôle majeur de l'intériorisation des contraintes et de son apprentissage difficile. Le « manque de main d'œuvre pour le service » rend les « clients plus exigeants », et le travail plus stressant. Faire face aux « insultes » alors qu'il est « impossible de répondre » à des « réactions parfois dures et stupides » pousse à adopter l'« *extra smile* », à « dépasser ses attentes » et à considérer qu'il « a toujours raison » (*Wal-Mart*).

« Les clients mettent une pression commerciale. S'ils ne trouvent pas leurs articles vont intervenir et t'empêcher de travailler en balançant les articles partout, en cassant la marchandise, en te questionnant, en pestant en rayon, en caisse ». #18, F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, Déléguée Syndicale, 92

Mais davantage encore qu'en matière de flux marchandise, la configuration spatiale et sociale du magasin a une importance considérable en la matière.

Configuration : taille, clientèle, main d'œuvre

Format et zone de chalandise

Si la clientèle est largement dépeinte comme plus désagréable, exigeante, impolie voire méprisante, la taille des magasins, en rapport avec leur format et leur situation géographique⁴⁷¹, la zone de chalandise couverte et l'affluence, jouent directement sur le rapport à la clientèle exprimé par les salariés. Ainsi, les salariés des supermarchés décrivent plus volontiers leurs relations avec une partie de la clientèle comme agréables. Et pour cause, on observe dans ce format un compromis entre durabilité (ancienneté de la main d'œuvre) de la relation, échelle (autour de 50 salariés et 2500 m²) et, généralement, proximité du centre ville (fréquence des achats). En effet, plus les salariés et les clients sont amenés à se rencontrer fréquemment (dans les supermarchés français, l'ancienneté moyenne des salariés, toutes catégories confondues, est de 8,5 ans⁴⁷²) et plus les relations personnelles et le respect mutuel

⁴⁷¹ La taille croît généralement avec l'éloignement du centre-ville.

⁴⁷² Observatoire du Commerce et de la Distribution, 2010

peuvent s'instaurer. Cette dimension est connue des directions qui y voient aujourd'hui un dilemme entre une opportunité supplémentaire de fidélisation de la clientèle et la réalisation d'économies substantielles par le remplacement des plus anciens.

On pourrait croire que les magasins hard discount bénéficient d'un effet d'échelle et de proximité favorable à des relations cordiales voire agréables entre salariés et clientèle. Si c'est en partie le cas, d'autres critères jouent en leur défaveur tels que leurs structures et leviers de rentabilité jouant directement sur la gestion de la main d'œuvre. D'une part, à l'image des *fast foods*, le fort turnover et la faible ancienneté moyenne (5,4 ans en prenant en compte les chefs de magasin et leurs adjoints) contribuent à une certaine forme d'impersonnalité dans les relations, les salariés se succédant rapidement dans des magasins au cœur de zones densément peuplées. D'autre part, les choix d'implantation des discounteurs, a fortiori des franchisés, se sont principalement portés vers des agglomérations, villes et quartiers populaires au potentiel lucratif mais peu investis par les moyennes et grandes surfaces. Ils sont ainsi fortement ancrés dans des zones de chalandises restreintes mais souvent denses et dans le tissu social local. Ainsi, ces commerces de proximité à la main d'œuvre faible et circulante font généralement l'objet de réappropriations locales, souvent pesantes voire violentes. Le rapport annuel CHSCT *Liddl* Paris-Sud, regroupant près de 80 magasins et 1150 salariés, mentionne, pour l'année 2006, 249 arrêts de travail dont 104 (42 %) accidents « causés par braquages » et « agressions ». Au delà des cas les plus extrêmes pris en compte par les bilans de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail (CHSCT), le discours des salariés de ces formats révèle un quotidien marqué par différentes formes d'interventions pesantes des clients sur le travail.

« Faut supporter le flingue sur la tempe (...) et quand l'entreprise vous demande le lendemain de revenir travailler... ». **#28, C., H, 37 ans chef de magasin, hard discount intégré, 75**

« J'ai « purifié » mon équipe. C'était que des français de souche. J'ai commencé à mélanger les origines et certains me le reprochaient parmi les clients (...) J'ai eu des menaces de mort par des gitans après qu'une employée, une gitane qui y travaillait a été arrêtée pour vol. Elle est venue avec un pistolet et avec deux vigils. Ils m'ont changé de magasin et de département (...) Quand on appelle c'est pas « allo...tatata », c'est « le chiffre ? », « CA (chiffre d'affaires)? », votre santé ils s'en foutent, idem si vous vous faites braquer ». **#18, F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, Déléguée Syndicale, 92**

« Si j'aime pas travailler à côté de mon domicile, c'est à cause des jeunes ... parce qu'ici c'est pas évident. Quand j'étais manut' ici on surveillait les voleurs et je me suis fait cambrioler par les jeunes du quartier (se référant au quartier populaire voisin, les Tarterêts). C'est risqué par rapport aux vengeances. Quand je travaillais à Athis Mons c'était différent, je savais que les jeunes connaissaient pas Corbeil. Ici, ils savent où j'habite, et savent que je suis le chef du magasin. En plus c'est un magasin très très difficile à gérer au niveau des jeunes, y'a des vols tous les jours ». **#48. H., H, 45 ans, chef de magasin, hard discount intégré, 91.**

Vol, représailles, menaces, racket, braquages et autres formes d'interactions violentes ne sont pas pour autant l'apanage des hard discounters même si leur implantation et leur modèle commercial favorisent conjointement une plus grande proximité, une certaine impersonnalité et leur fréquentation par les classes populaires. A moindre fréquence, les supermarchés périurbains et ruraux sont également en proie aux hold-up, leur isolement spatial et les moyens moindres mis en place pour prévenir le vol ou l'usage d'espèces davantage répandu (majorité

de personnes âgées, absence fréquente de vigiles et de systèmes de sécurités complexes impliquant d'importants investissements) attisant les convoitises.

Les hypermarchés, pour la plupart situés en périphérie des villes et couvrant d'importantes zones de chalandises, sont à l'image de l'agglomération décrite par Simmel (2004, [1979]). Avec la centralisation et la rationalisation des points de vente, l'impersonnalité semble être un mal davantage évoqué par les salariés soulignant un environnement « froid » et parfois « industriel ». Dans les hypermarchés comme dans les *Supercenters*, l'affluence est alors généralement vécue comme source d'incertitudes et de conflictualité majeure. Malgré une ancienneté moyenne en France (9,5 ans)⁴⁷³ qui laisse supposer l'établissement de liens durables avec le public, la majorité des salariés du format exposés à la clientèle en rayon comme en caisse, à l'instar des associés *Wal-Mart* rencontrés, se sent davantage prise dans des relations au jour le jour (« *on a day to day basis* »). La grande fréquentation ainsi que l'importance des effectifs contribue à une configuration dominée par l'impersonnalité des relations. On retrouve dans les récits des salariés ce que Simmel qualifiait d'intensification de la stimulation nerveuse [*Steigerung des Nervenlebens*] caractéristique des métropoles, résultant de la succession rapide des imprévus en opposition au rythme plus lent fait d'habitudes caractérisant petites villes et campagnes : « persistance des stimuli, insignifiance de leurs différences, régularité habituelle de leur cours et de leurs contrastes usent pour ainsi dire moins de conscience que la concentration rapide d'images changeantes, le brusque écart dans le champ du regard, l'inattendu des impressions qui s'imposent » (Simmel in Grafmeyer, Joseph, 2004 [1979], p. 62).

Format, clientèle et conditions de travail

Pour une traduction plus contemporaine, d'un point de vue statistique, la Dares souligne les particularités des conditions de travail au contact avec le public (Guignon, Hamon-Cholet, 2003). Elles concernent près de 90% des salariés de la grande distribution et incluent l'adaptation des horaires et jours de travail en fonction de l'affluence, un rythme de travail imposé par la demande extérieure pour une part croissante de la main d'œuvre ainsi que la multiplication des délais et normes de productions auparavant réservés à l'industrie (Gollac, Volkoff, 1996, p. 59) mais définie par la clientèle. Si l'on pouvait penser qu'une réallocation des salariés vers la surface de vente permettrait de s'affranchir des contraintes industrielles, N. Guignon et S. Hamon-Cholet soulignent a contrario que le contact avec le public se révèle être un facteur aggravant, contribuant à l'augmentation du travail répétitif. En outre les auteurs soulignent le sentiment d'urgence accru par l'exposition des salariés, déclarant devoir se presser en permanence tout en abandonnant fréquemment une tâche pour une autre et manquer de temps pour faire leur travail. Ce dernier point confirme la pression exercée par l'affluence de la clientèle comme par sa sollicitation sur la gestion de la main d'œuvre et sur son consentement à la flexibilité dans l'emploi et le travail.

⁴⁷³ Si ces moyennes permettent de nous éclairer sur les comparaisons inter format, elles cachent évidemment des disparités non négligeables lorsqu'il s'agit de fonctions en magasin.

Enfin, les tensions et dimensions pénibles qui ressortent de cette recherche menée en 2002 rejoignent le discours des salariés rencontrés depuis. Les rythmes de travail dépendent de manière croissante des collègues (section 3). Les salariés les plus exposés sont les moins isolés, entourés par les pairs et les supérieurs hiérarchiques directs, ces derniers étant plus souvent là pour les aider et moins souvent impliqués dans les tensions et conflits que les pairs. Les situations de tension avec le public se multiplient même si comme le soulignent les auteures, cet indicateur « s'avère probablement sensible au type de public fréquenté (clients, patients, élèves) » (Guignon, Hamon-Cholet, 2003, p.5)

Satisfaire les exigences du public nécessiterai de disposer d'une certaine autonomie, de « marges d'initiative » et supposera ainsi des salariés moins contraints que les autres dans leur mode opératoire. S'ils doivent respecter des consignes, « elles portent plutôt sur les objectifs que sur la manière de faire » (p.5). Hors, le cas de la grande distribution souligne une emprise croissante de la prescription sur le travail, portant autant sur les consignes, les objectifs et la manière de faire (Ch.5, section 2). La sincérité et la familiarité affichées que l'on retrouve dans les entreprises de service et notamment dans la grande distribution sont surtout un moyen pour l'organisation de s'assurer de la prévisibilité dans la réaction des travailleurs face aux clients anxieux également en demande de prévisibilité (Bolton, 2005). Ni les clients, ni l'organisation ne sont dupes face à l'essor des dimensions émotionnelles mobilisées au travail (Hochschild, 1983). Quant aux employés, ils font face aux abus verbaux et physiques dans une relation sortant de l'ordre moral, le motif derrière le service n'étant pas la cérémonie sociale (Goffman, 1973) mais la création de profit. Les salariés les plus exposés sont nombreux à affirmer gérer seuls les incidents et situations difficiles. Toutefois, rien n'est précisé quant à leur souhait d'être épaulés durant ces situations. S'ils parviennent généralement à s'en sortir seuls, la plupart regrettent en effet le peu d'entraide dans le travail et spécifiquement dans les situations conflictuelles.

Plus rarement l'exposition au public est signe d'amélioration des conditions de travail, les attentes du public poussant les directions à entretenir les locaux où se rencontrent salariés et public (Guignon, Hamon-Cholet, 2003) plus propres et éclairés par une lumière naturelle. Les surfaces de vente se caractérisent par une faible exposition à la lumière naturelle. Néanmoins, il est fréquent que les caisses et autres services situés en sortie de magasin et près des rayons frais et surgelés soient fortement exposés aux courants d'air (dans les grandes surfaces dépourvues de centre commercial, faisant sas, ou situées près des entrées). En outre, les entretiens révèlent une autre dimension non prise en compte dans l'analyse de N. Guignon et S. Hamon-Cholet : la dissimulation de la vétusté et de l'insalubrité et son cantonnement aux zones non accessibles à la clientèle.

Les équipiers plaisaient à propos des péripéties vécues quelques semaines auparavant. Le temps d'une visite du ministre du commerce, saluant ce magasin « vitrine du savoir-faire en matière de construction durable et de commerce responsable », les réserves insalubres ont été repeintes, les rats chassés de leurs nids et les stocks imposants qui s'accumulaient ont été dissimulés. **Journal de bord, Hypermarchés Marché**

« Les réserves sont un souci en région parisienne (...) Elles sont petites lorsque les surfaces sont grandes. Les loyers sont chers donc ils optimisent la surface de vente. Tout cela joue sur les

conditions de travail, les stocks sont parfois entreposés dans des pièces de 20m², parfois en sous sol. Il faut gérer au mieux, ce qui est compliqué avec les commandes automatiques. (...) Les salles de pause n'existent que depuis 5 ou 6 ans, ils ont commencé ici, à Paris, même si la place manquait. Avant, les pauses se prenaient en réserve ou dehors. A Malakoff, dans l'une des premières salles de pause, ils mettaient des éviers mais ne les raccordaient pas à l'eau. Y'avait une cafetière, une table, des chaises, un lavabo mais personne n'a dit d'envoyer le plombier. Quand on remonte l'information au directeur régional en réunion, il ne le croit pas. Ça fait six mois que la salle de pause est faite... Alors, est-ce que c'est délibéré, est-ce que c'est de l'absence d'envie, de la négligence ? Mais bon, depuis, la direction y prête une certaine attention, les salles de pause sont cloisonnées et non délimitées avec des plots dans la réserve. On peut y discuter ».

#26, G., H, 59 ans, ex-chef de magasin hard discount intégré, Délégué Syndical central, Paris

Enfin, soulignons, à la croisée de la justification auprès des salariés et de la perception de la clientèle comme d'une main d'œuvre potentielle à éduquer que les salariés ne sont pas les seuls à remarquer des différences de comportement de la clientèle en fonction des catégories sociales dominantes au sein de chaque zone de chalandise. Les distributeurs ne sont pas dupes et n'hésitent pas à se servir de cette diversité de configurations pour favoriser par exemple le développement et l'introduction d'innovations technico-organisationnelles. Les premiers essais de caisses libre-service des hypermarchés *Marché* ont ainsi été réalisés dans un hypermarché situé dans le XVI^{ème} arrondissement parisien. Lorsque l'argumentaire des syndicats lors des négociations reposait en partie sur le taux de démarque (et particulièrement de vol) plus élevé à craindre, l'implantation de ces nouvelles technologies de libre-service auprès d'une population urbaine mais aisée, est ainsi supposée limiter ce type de démarque. Cette pratique développée révèle deux dimensions de l'usage pratique de la clientèle par les directions. La première d'entre elle repose sur le fait que les « magasins tests » sont souvent choisis pour leur propension à démontrer la pertinence des changements techniques et organisationnels opérés. Les directions, en connaissance de cause choisissent les magasins qui appuieront au mieux leur démonstration et leur légitimité auprès des salariés (forte rentabilité, catégories sociales moyennes à supérieures). La seconde, plus spécifique à la technologie en question, est l'illustration d'une supposition d'un rapport social variable à l'innovation technique et une relative méfiance envers la clientèle, confirmant le tournant perçu dans la communication institutionnelle (CH.5). Tous les clients, pourrait on dire, ne sont pas logés à la même enseigne. Mais les avis publiés en ligne par les clients⁴⁷⁴ confirment une phase à la fois probatoire (nécessitant 2 à 3 vérifications intégrales de chariot lors de l'encaissement avant d'être véritablement en libre-service) et d'accommodation à la surveillance d'abord systématique puis potentielle pour les clients.

⁴⁷⁴<http://blog.clanconso.fr/2010/08/Carrefour-scanlib-perte-de-temps-et.html>;
http://www.ciao.fr/Avis/Carrefour_Scan_lib_2431988.

2. LES CONTRAINTES PRODUCTIVES : LE MAGASIN *PER SE* ET LE MANAGEMENT

Évoquer la gestion des stocks et des livraisons ainsi que de la clientèle et des aspects commerciaux du travail en grande surface conduit à s'intéresser à la force de travail qui, par son intervention, confère une valeur ajoutée au service. Dans ce processus loin d'être linéaire et strictement limité aux scansions temporelles précédemment décrites, cette force de travail est guidée par une série de contraintes organisationnelles verticales et horizontales. Sa gestion quotidienne fait l'objet d'une rationalisation économique visant son usage au plus juste en fonction des contraintes logistiques et commerciales. Elle repose ainsi globalement sur un effectif restreint et sur la répartition des tâches et responsabilités au plus grand nombre. Malgré les multiples formes de contrôle externes cristallisées dans la gestion au plus juste de la marchandise et de la clientèle, les formes verticales (management) et horizontales (pairs) de contrôle interne de la main d'œuvre contribuent toujours au travail d'organisation quotidien. Les restructurations survenues ces deux dernières décennies ont toutefois contribué à des changements majeurs dans leurs modalités d'exercice, aboutissant à des transformations des rapports socio-productifs en magasin, entre développement de l'arbitraire managérial et de la pression des pairs aux vertus productives à court terme.

Le consensus est aujourd'hui sensé prévaloir sur le conflit, comment expliquer alors les contradictions entre communication, *reporting* et travail observé ? La description d'un management aux pratiques arbitraires ressort de la plupart des entretiens et des ouvrages alors même que les firmes sont toujours plus centralisées, rationalisées et qu'elles usent de dispositifs de justification et d'incitation particulièrement affutés. Cette section illustre de quelles manières les injonctions institutionnelles constituent des contraintes reportées en cascade sur salariés en magasin, enjoignant l'encadrement opérationnel à prendre des initiatives sortant du cadre conventionnel et légal.

Le magasin devient ainsi le principal espace où se reportent les contradictions. A la rencontre d'une fluidification de la gestion des marchandises, des clients et de la main d'œuvre, le manager contribue à une *rationalisation irrationnelle* du point de vue des salariés du magasin. Au cœur des contradictions, il contribue à faire tenir debout le magasin par l'atteinte des objectifs qui lui sont fixés tout en opérant de manière dysfonctionnelle, les principes soutenus auprès des employés pour parvenir aux résultats souhaités étant de moins en moins respectés. Nous nous intéressons précisément ici au développement et à la transmission d'une doctrine semi-officielle⁴⁷⁵ (Goffman, 1973) permettant à l'organisation d'atteindre ses buts. En effet,

⁴⁷⁵ Comme le souligne Goffman, la distinction de l'officiel et de l'officieux « n'a de sens que par rapport à tout ce qui serait normalement officiel dans l'organisation (...). Ententes tacites, activités libres qui permettent de servir les buts officiels de l'organisation et qui conduisent les participants à la meilleure adaptation primaire possible » (1968). Nous parlons de doctrine semi-officielle en insistant sur la grande diffusion de ces pratiques auprès des initiés, c'est à dire des cadres opérationnels.

l'appréhension de cette dernière est un préalable à l'analyse des formes d'accommodation au travail des salariés des magasins⁴⁷⁶.

2.1. Le management aux prises avec l'organisation

Le management opérationnel tient un rôle essentiel dans mobilisation au quotidien et dans la captation à moyen terme des employés. De la confrontation des dispositifs institutionnels à usage organisationnel avec les pratiques managériales en magasin ressortent l'effet injonctif des premières sur les secondes. Les faibles leviers restant à disposition de l'encadrement opérationnel le contraignent ainsi au niveau local à prendre davantage de risques et à en faire prendre aux employés, avec ou sans leur collaboration.

Esseulé et pressé par la communication institutionnelle

Comme les groupes de distribution intégrés bâtis autour du format hypermarché, les suiveurs en matière d'innovations technologique et d'avantages sociaux (statuts collectifs) multiplient depuis la fin des années 1990 les initiatives dites sociales et humanitaires accompagnées de grandes campagnes de communication en partenariat avec des ONG⁴⁷⁷. Elles soulignent à leur tour les nouvelles responsabilités sociétales de l'entreprise.

« Beaucoup de choses sont dans l'apparence et dans la forme [...] Nos patrons font toujours attention en dernier recours à l'aspect social, parce que ça dégrade l'image. Arcelor Mittal, l'image ils s'en foutent. Nous c'est pas pareil. Même les enseignes les plus dégradées du point de vue social font attention à leur image. C'est pour ça qu'on ne verra pas trop de débordements ». **#26, G., H, 59 ans, ex-chef de magasin hard discount intégré, Délégué Syndical central, Paris**

La gestion quotidienne des points de vente n'échappe pas à cette sollicitation. Les directions expriment de manière croissante des vœux de transparence et de justice sociale à l'égard de la main d'œuvre, un discours parfois même empreint de *mea culpa*.

« Le personnel n'est plus stable, les adjoints passent chefs et changent de magasin. A Diderot, le chef de magasin est là depuis 2 ans. Les salles de pause ont fait leur apparition y'a 5 ou 6 ans. La direction demande la stabilisation des équipes. Elle veut changer d'image comme les *fast foods*. Même si le contrat social n'est pas équivalent aux hypers, il est le meilleur du hard discount, même mieux que certains supermarchés intégrés ». **#26, G., H, 59 ans, ex-chef de magasin hard discount intégré, Délégué Syndical central, Paris**

Ainsi, dans les magasins où la rationalisation économique des modes de gestion est la plus poussée, nous retrouvons une série d'outils d'évaluation proches de ceux déjà en place dans la majorité des hypermarchés, reposant sur des barèmes qui se veulent explicites. Y compris dans le hard discount, les salariés rencontrés font part des transformations du discours

⁴⁷⁶ « Dans la pratique, on trouve des cas fréquents où la ligne officielle est tellement négligée au bénéfice d'une doctrine semi-officielle dont l'audience est au contraire si large que c'est par rapport à ce système, autorisé sans doute, mais pas très officiel, qu'il nous faudra analyser les adaptations secondaires ».

⁴⁷⁷ Le fondateur du groupement *Intermarché*, Jean-Pierre Le Roch et sa femme, ont ainsi créé en 1998 une fondation portant leur nom et celui d'*Intermarché*, sous l'égide de la Fondation de France, ayant notamment pour objet de soutenir la recherche en ergonomie et en pénibilité du travail et plus récemment la Fondation E. Leclerc et le pôle culturel inaugurés en 2011 à Landernau pour « promouvoir l'art et la culture auprès du grand public » ; les nombreux partenariats locaux (Système U) et ponctuels (Tsunami en Asie du Sud fin 2004 ; séisme en Haïti, Tempête Xynthia et inondations dans le Var en 2010) en collaboration avec de nombreuses associations (Action contre la faim, Fondation de France, La voix de l'enfant).

des enseignes à l'égard de leur travail sur les surfaces de vente. Depuis la fin des années 2000, même les formats réputés pour leurs infrastructures dépouillées et leurs faibles investissements salariaux empruntent la voie communicationnelle et partagent la revendication d'une fibre sociale au même titre que les enseignes d'hypermarchés.

« On a eu une formation d'une demi journée où ils reconnaissent indirectement cette pression. On nous dit que le temps de la pression, du harcèlement c'est fini, que maintenant c'est le respect de l'autre, qu'on utilise plus le chef de mag' comme manut', qu'ils ont une nouvelle ouverture politique cette année. Par contre, on n'a aucun support écrit sur cette histoire de respect, c'est bizarre vu qu'ils sont hyper procéduriers d'habitude. ». **#18, F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, Déléguée Syndicale, 92**

Néanmoins, en abordant en apparence spontanément la question de la pression et en l'érigant comme tabou, les directions d'enseignes se dédouanent et restreignent le champs des possibles pour les chefs de magasins sur qui la responsabilité retombe toujours plus lourdement en cas de manquement ou de transgression de l'interdit.

« La direction nous dit : « vous êtes managers, vous n'êtes pas des manut' de luxe ». Sous la pression syndicale et avec l'actualité des suicides chez Renault, on a de nouvelles formations, de nouvelles politiques où on nous dit : « la pression, le harcèlement c'est fini » alors qu'avec un adjoint en moins, on est de plus en plus des manut' de luxe ». **#18, F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, Déléguée Syndicale, 92**

Sans proposer de nouveaux outils et en n'affichant que les symptômes comme des pratiques à bannir, elles font courir un risque individuel d'exposition d'autant plus grand aux managers qu'elles affirment aux parties prenantes avoir de pratiques managériales. Ainsi, les entretiens et observations réalisées au cours de notre recherche soulignent la persistance d'une influence considérable de l'encadrement sur le travail réel. Leur latitude en matière de gestion de la main d'œuvre s'est, de manière paradoxale, considérablement accrue. Face aux objectifs économiques et à la pression institutionnelle croissants dans leurs pratiques d'encadrement, cette latitude ne relève généralement pas d'un choix délibéré mais relève d'une variété d'adaptations secondaires (Goffman, 1968) s'appuyant sur des ressources à disposition, des adaptations sans lesquelles leur travail ne pourrait pas être réalisé. Dépasant souvent le cadre légal au su de la direction, ces pratiques (menaces, intimidation, chantage, manipulation, omission) sont tolérées ou officieusement promues du fait d'une part de leur plus grande efficacité économique et d'autre part car elles limitent les risques liés à la visibilité sociale des enseignes par la participation active des managers et employés, fut-elle contrainte. Face aux difficultés rencontrées par la branche, l'atteinte des objectifs passe donc de manière toujours plus répandue par tous les moyens nécessaires. Elle est, dans une certaine mesure, c'est à dire lorsqu'elle se réalise en toute discrétion et débouche sur des résultats satisfaisants, un passe droit pour le manager, le chef de secteur, le directeur ou le chef de réseau, lui permettant d'être muté et non renvoyé en cas de conflit, étant considéré par ses supérieurs comme un talent.

Une appréciation partielle et duale du travail

Dans des firmes qui se définissent comme toujours plus rationnelles et transparentes, les régimes managériaux d'organisation et d'interaction paternalistes et familiaux séculaires semblent, d'après le discours institutionnel, laisser place à des régimes bureaucratiques où les principes méritocratiques se seraient substitués à des relations arbitraires et violentes. La promotion de critères d'évaluation et de valorisation en apparence explicités contraste pourtant avec une critique qui n'a jamais été aussi forte que depuis la fin des années 1990, soulignant le sentiment d'injustice prégnant au sein des grandes surfaces (Ramaut, 2006 ; Ferreras, 2007 ; Benquet, 2011) essentiellement provoqué par des pratiques managériales quotidiennes discrétionnaires. Et pour cause, le contrôle du travail, de sa performance et des pratiques sociales dans l'entreprise repose de manière croissante sur une vision gestionnaire de l'organisation. Les indicateurs économiques et sociaux de performance sont restés les mêmes que lors de l'expansion de la branche. Or, les obstacles sont plus grands (saturation commerciale, stagnation de la consommation des ménages) et les leviers d'action locaux moindres (centralisation, gestion intégrée). Malgré des outils institutionnels aux intitulés polysémiques pouvant laisser supposer la prise en compte récente d'éléments qualitatifs dans l'appréciation du travail des salariés (Ch.5), seuls sont considérés les éléments chiffrables, inventoriables, calculables, mesurables, faisant de la dimension industrielle du travail le principal objet de l'évaluation de l'activité. Avec une conception toujours plus centralisée, les injonctions touchant les magasins sont celles d'une direction borgne, ne concevant et n'évaluant les activités productives que par le prisme de la rationalisation économique alors que les outils incitatifs de gestion des ressources humaines comme d'évaluation, en tant que cadres normatifs individualisant, contribuent à structurer les pratiques managériales au sein des magasins.

Le double effet de la confiscation institutionnelle des outils incitatifs

Derrière la rhétorique de la transparence en matière de gestion de la main d'œuvre se retrouve l'intérêt des directions d'enseigne pour la centralisation des activités managériales en tant que levier permettant d'opérer d'importantes économies d'échelle. Au delà du recrutement, les directions d'enseignes centralisent les dispositifs de rémunération et les outils incitatifs censés pousser les employés à accroître leur efficacité tout en poursuivant l'orientation des firmes vers une gestion à moindre coût. A l'échelle locale ou nationale, il s'agit à la fois de déstabiliser les salariés aux statuts les plus avantageux (anciens, hiérarchie), de multiplier les différences de rémunérations entre générations et entre services et de développer la proportion variable du salaire global (Ch.3). Alors que les salaires moyens évoluent tendanciellement vers le plus petit commun salaire, s'alignant sur le salaire minimum, les employés voient une partie de leur salaire global fixe (13^{ème} mois) devenir variable (prime de résultat). En outre, une partie de leurs primes variables (prime de résultat, de vacances, d'assiduité) se transforme en répondant à de nouveaux critères favorisant une coercition du collectif sur chacun de ses membres. En effet, depuis le début des années 2000, face à des employés jugés guère motivés et habitués à des salaires et primes relativement

stables, les directions de magasins opèrent lors des nouveaux recrutements, particulièrement dans les fonctions hiérarchiques les mieux rémunérées, une révision à la baisse du barème salarial en comparaison avec les précédents salariés en poste. Les nouveaux salariés, qui pensent bénéficier d'une prime avantageuse reposant sur leurs résultats se voient attribuer des primes qui, y compris en cas de meilleurs performances, n'atteignent jamais le salaire fixe des anciens responsables :

« Pour marquer la différence, au lieu de lui donner un salaire, par exemple s'il a 1500 euros par mois, et ben il va peut être pouvoir toucher 150 euros de prime, en sachant que le poissonnier que j'avais avant, le chef poissonnier il avait déjà 1700 euros. Donc c'est une façon de le garder motivé parce qu'il peut y'avoir une prime plutôt que de lui mettre un salaire plus important... ». **P, Directeur de magasin, Super Inté.**

La variabilité accrue du salaire bénéficie ainsi généralement à la direction, d'autant plus que les primes dépendent d'un périmètre élargi de salariés, du rayon au réseau de magasins, ou combinant les deux à la fois pour limiter les montants des primes. Si la dimension motivationnelle des primes de résultat reste discutable, la manière dont elles sont réintroduites permet aux enseignes de maintenir des paliers de progression à moindre frais les premières années après l'embauche alors que le tabou pesant généralement sur les salaires des responsables au sein des magasins⁴⁷⁸ confère à la direction davantage de latitude en la matière. En parallèle, la modulation des emplois du temps a marqué la quasi disparition des heures supplémentaires. Ainsi, avec le format et la structure de vente se déplacent les espaces d'élaboration et de manœuvre en matière de dispositifs d'incitation institutionnels, allant du magasin pour les groupements d'indépendants aux négociations collectives nationales pour les groupes intégrés⁴⁷⁹. Mais dans tous les cas, ils s'éloignent des managers opérationnels ne pouvant compter que sur des dispositifs officiels.

Motiver sans bourse délier

Les managers travaillant en magasin sont soumis à une politique d'intéressement semblable à celle destinée aux employés et n'échappe pas aux mutations de la rémunération survenues dans la branche ces quinze dernières années. Dans les grands supermarchés indépendants à la division du travail plus poussée comme dans les réseaux de magasins hard discount, les responsables (managers et chefs de réseaux) se voient attribuer des primes en fonction de leurs résultats. Assimilable aux primes individuelles par objectifs présentes dans grandes enseignes d'hypermarchés intégrés, elles sont attribuées tous les trois à six mois aux responsables chargés de motiver leurs équipes de travail. Comme nous l'ont expliqué les dirigeants, cette prime est le fruit d'une transformation du treizième et/ou du quatorzième mois auparavant systématiquement accordés par la direction aux responsables du magasin. Encore une fois, une part croissante de la rémunération est reversée sous forme de prime individuelle

⁴⁷⁸ Au même titre que leur statut lorsque les changements de statut collectif (magasins intégrés) ou les négociations individuelles (magasins indépendants) sont possibles.

⁴⁷⁹ Cependant, dans ces derniers, le maintien d'une distinction de différentes sociétés, fruit de rachats et fusions, au sein d'un même groupe est un moyen de faire perdurer les différences en matière de statuts collectifs entre ses différents salariés (Benquet, 2011).

graduée, non obligatoire⁴⁸⁰, soumise aux indicateurs de performance fournis par la direction centrale et discutée (« aux angles ») par la direction du magasin et parfois par les managers. Ainsi, rare sont les employés et encadrant à percevoir le montant maximum des primes équivalant à un mois de salaire supplémentaire récemment perçu par la direction comme un obstacle à l'efficacité des salariés. A travers la diffusion de ces pratiques à l'ensemble des salariés, les dirigeants dévoilent une vision proche de la pensée économique néo-classiques, obnubilée par l'image du « passager clandestin » et du tire au « flanc » (Coutrot, 2002). En opérant de la sorte, ils ont la garantie d'être gagnants à tous les coups. D'un côté, les salariés n'ont pas d'autre choix que de s'adapter, d'autant plus s'ils souhaitent voir évoluer une rémunération se limitant souvent au minimum conventionnel, créant un nouvel espace de jeux sociaux⁴⁸¹. D'un autre, les employeurs y gagnent en réduisant les montants reversés aux salariés et ce même si les performances de ces derniers sont optimales. Ils contribuent à ce que chacun veille à l'autre, depuis son assiduité jusqu'à la qualité de son travail, permettant un travail d'organisation collectif limitant le besoin d'un contrôle hiérarchique direct et permanent sur l'activité.

« Sachant qu'il faut atteindre certains objectifs qui sont inatteignables. Pour un magasin qui fait 30000 euros, on nous demande d'en faire 45000, donc les primes sont minimes ». **#69. S., F, adjointe chef de magasin, déléguée syndicale, hard discount intégré, 75**

On retrouve des initiatives semblables dans des enseignes intégrées de hard discount qui, sans s'appuyer sur un partage croissant des bénéfices, opèrent un partage de la prime de résultat auparavant exclusivement réservée au chef de magasin⁴⁸².

« Avant, quand j'étais employé, je ne comprenais pas. On travaillait tous ensemble et le résultat revenait au chef. On va pas toucher pareil mais y'a quand même un geste ». **#48. H., H, 45 ans, Chef de magasin, hard discount intégré, 91.**

Les mutations des formes de primes sont telles qu'il s'avère de plus en plus difficile pour les salariés de les percevoir même partiellement. La prime de vacance et la prime de présence sont par exemple soumises à des conditions d'obtention toujours plus sévères pour des montants moins élevés.

« En cas d'AI (absence injustifiée) la prime de vacances perçue en juin et la « PFA » (prime de fin d'année) peuvent être supprimées. La première est supprimée après une absence, et la pfa après 5 absences injustifiées. Sont considérés comme telles les absences et retards. Avec 8 ans d'ancienneté j'ai touché 250 euros brut de prime de vacances. C'est pas négligeable pour des petits salaires. Ma PFA équivalait à un 13^{ème} mois sauf qu'elle est supprimable à tout moment ». **#69. S., F, adjointe chef de magasin, déléguée syndicale, hard discount intégré, 75**

⁴⁸⁰ Ne relevant pas des conventions collectives, d'un usage d'entreprise ou du contrat de travail.

⁴⁸¹ Cet exemple est ainsi proche des jeux sociaux développés autour de la *transparence sociale* instaurée par le management et des principes des « 5 S » (Seiri/S'organiser ; Seiton/Ordonner ; Seiso/Nettoyer ; Seiketsu/Standardiser ; Shitsuke/Suivre l'application des règles) (Durand, 2004). Les responsables ayant dans notre exemple comme objectif d'anticiper sur les absences pour ne pas *casser le flux* dans son élan, en assurant la polyvalence de leur groupe de travail.

⁴⁸² Chez ED/Dia par exemple, seuls les chefs de magasin et leurs adjoints sont intéressés sur les résultats, leurs primes représentant 50 à 55 euros par mois lorsque chez *Leader Price*, la prime annuelle de résultat peut atteindre 4000 euros dans les plus grandes surfaces.

« Mon salaire est fixe, une prime sur le CA (chiffre d'affaires) est versée si il est bon mais les inventaires sont rarement bons. On a beaucoup de vols que ce soit en magasin ou à la direction régionale en entrepôt, des palettes disparaissent. Quand on a 6 inventaires positifs sur l'année, ils nous donnent une prime. C'est extrêmement rare. Si les résultats sont catastrophiques on en fait un tous les 15 jours et si les résultats sont moyens tous les mois ». **#18, F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, Déléguée Syndicale, 92**

Les conditions d'obtention des primes agissent directement sur les conditions de travail. Les objectifs font selon les chefs de magasins et managers rencontrés l'objet d'une telle surévaluation qu'ils limitent le montant des primes ou qu'ils impliquent de cautionner et d'accentuer la gestion de la main d'œuvre à effectif restreint et ce en dépit des dysfonctionnements déjà présents, mettant les managers en porte à faux face aux contrôles institutionnels.

Evaluation et prescription institutionnelle des pratiques

Au delà de l'incitation, les managers sont exposés à deux principales formes d'évaluation de leur travail se distinguant selon leur nature, leur périmètre et leurs effets sur le travail en magasin, entre organisation et relations sociales horizontales et verticales y ayant cours. D'une part, l'évaluation institutionnelle repose sur l'application des principes d'organisation définis par les concepteurs. L'orientation récente des firmes vers l'imposition d'une *One best way* dans la grande distribution et le recentrage du rôle du manager autour du contrôle de la bonne application de cette dernière et de la gestion quotidienne des frais de personnel augmentent les probabilités d'une gestion locale déconnectée d'un contrôle de gestion centralisé (national, régional) aux recommandations et injonctions difficilement applicables en tant que telles au sein des magasins. Dans les magasins des différents formats, l'organisation du travail à effectif restreint a pour effet d'accroître la charge de travail des salariés qui ne peuvent que parer à l'essentiel, c'est à dire aux tâches considérées comme les plus importantes par leur hiérarchie (mise en rayon essentiellement pour favoriser l'écoulement des stocks). Employés comme cadres savent que le manque de « bras » (Ferreras, 2007) face aux exigences industrielles et commerciales est tel que les rayons, caisses et réserves ne sont jamais irréprochables. Chaque jour, des choix doivent être faits en fonction de priorités. Comme le soulignent différents managers « La journée n'est jamais finie ». Entre l'attrition des effectifs et les exigences accrues ces dernières années, notamment en matière sanitaire, nombreux sont ceux qui déplorent ne pas pouvoir faire « proprement » leur travail (contrôle des dates, vérification des prix, nettoyage des linéaires).

« En rayon, on perd pas de temps, on bosse comme des malades, on commande le plus vite possible et encore ça prend du temps (...) c'est chiant, on peut pas prendre le temps de bien faire les choses ». **#27. C, H, 28 ans, employé de rayon, hypermarché intégré, 91**

Pour l'encadrement, palier au manque d'employés se fait au détriment des prescriptions en matière de méthodes de travail mais aussi des dispositifs institutionnels de communication (réunions) et d'évaluation (entretiens individuels). Considérés comme des corvées chronophages, les dispositifs visant à l'application de règles explicites régulant le travail se

voient floués tout comme ceux visant à évaluer le travail, les entretiens étant reportés, abrégés voire oubliés par les managers, faute d'un temps précieux réservé à la mise en rayon.

« Y'a des trucs qu'on est obligés de faire quand même comme les SIPP pour les employés, ça il faut qu'on les fasse. Il faut qu'on s'occupe aussi de nos équipes. De toute façon ils nous suivent aussi là dessus hein. Ils nous imposent aussi le fait qu'on fasse au moins une à deux réunions par an, qu'on fasse bien leur suivi individuel de progression, qu'on fasse bien ça tous les ans... on a une formation « conduite de réunion » qui...qui nous apprend comment préparer les réunions, comment se comporter, comment faire participer...les différents types de réunion. Bon il faut qu'on s'occupe bien d'eux de toute manière...ça...Là dessus, on nous surveille là dessus hein...Faut qu'à telle date tout soit bouclé...Pour les SIPP (Suivi Individuel de Progrès et de Professionnalisation) là, on a jusqu'à la fin du mois pour tous les faire (soupir) ». **#4. D., H, 32 ans, manager de rayon, hypermarché intégré, 94**

Un second niveau d'évaluation du manager par la direction du magasin ou du réseau local de magasins concerne sa gestion des heures de travail. Autrement dit, le manager est apprécié au regard de ses qualités de gestion au plus juste de la main d'œuvre qui doit être présente en bonne quantité, au bon endroit, au bon moment. Or comme nous l'avons vu précédemment, de multiples contraintes de natures différentes font obstacle à l'accomplissement d'une telle mission. Les aléas liés à la gestion des marchandises, de la clientèle et de la main d'œuvre, les moyens alloués restreints et en décalage avec les besoins⁴⁸³, la surenchère du discours et des engagements commerciaux pris par les concepteurs au nom du groupe et devant être honorés par les employés en magasin, rendent le respect du code du travail, des statuts collectifs et l'application des injonctions institutionnelles (usage des procédures, méthodes et outils recommandés) particulièrement délicats.

Nos observations ont souligné un certain nombre de pratiques et d'attitudes qui, si elles ne permettent pas d'aboutir à une typologie représentative des différents modes d'encadrement, soulignent les manières dont l'encadrement réagit en fonction de l'intensité des aléas auxquels il fait face. Pour que le travail se fasse, l'encadrement doit élaborer ses propres outils et pratiques managériales alors que son travail fait précisément l'objet d'évaluations sporadiques de plus en plus fréquentes. Menés par des membres des structures centralisées régionales et nationales, ces audits pluriannuels portent sur la capacité de l'encadrement à mettre en place et à faire appliquer les outils et procédures organisationnels conçus à l'échelle nationale par les ingénieurs de conception, gardiens supposés du savoir et maîtres de l'élaboration d'outils et méthodes d'organisation du travail efficaces. Les contradictions entre impératifs et outils de production et de communication interne définis de manière détachée au niveau institutionnel d'un côté, et contraintes opérationnelles nées de la rencontre des rationalisations économiques des différentes entités participant au canal de distribution de l'autre conduisent à un fort degré d'initiative contrainte de la part des managers. Cette initiative comme celle visant à maintenir l'illusion d'un fonctionnement de l'adaptation primaire directe, c'est à dire la participation dans les conditions requises à

⁴⁸³ Ces moyens sont calculés selon une vision partielle du travail en magasin. Les heures de travail sont en effet allouées en fonction du chiffre d'affaires généré par le rayon ou le magasin et non en fonction de la quantité de travail même si cette dernière est aujourd'hui quantifiable.

l'organisation (Goffman, 1967) nécessaire à une évaluation positive du travail⁴⁸⁴ de l'encadrement par ses supérieurs institutionnels, requière la participation active des équipes de travail supervisées. Lors de ces évaluations, le manager doit en effet solliciter la complicité de ses équipes pour appliquer provisoirement les méthodes et utiliser les outils préconisés avec plus ou moins d'insistance par le siège (des possibilités de prime aux risques de sanction). A l'instar du simulacre entourant généralement l'évaluation académique au sein des classes de collège⁴⁸⁵, le comportement altéré du manager (formel et factuel) et sa demande implicite à ses subordonnés de « jouer le jeu sans faire de vagues » repose sur l'instauration d'une interdépendance construite et entretenue au fil du temps, entre dépendance et affinités à l'encontre du « siège », des « têtes pensantes ».

« Les tableaux à remplir, ça demande trop de temps. C'est une tâche lourde qui n'est plus faite sauf en cas de visite ». **#20, B, H, 44 ans, DS Central, CFDT, Hypermarchés Marché, 33**

« Au départ, c'était obligatoire, pendant 1 an. Puis c'est devenu facultatif selon le chef. Parfois, il y'a des visites, le magasin obtient une note selon son application. Ces jours là, c'est obligatoire de se servir de la table, du box, du sachet, du panier et d'appliquer les règles ». **# 35, H, A, 34 ans, Employé niveau III, Hypermarché intégré, 91**

« Et le jour où la pétasse est passé, on lui a montré un exemple comme ça , a quel point ça bouffe notre temps. Attends on parle de faire des économies là hein. Tu sais ce qu'elle a répondu ? : « embauchez un mec pour trier les palettes ». Va expliquer aux mecs (employés du rayon) que demain t'as Tintin qui arrive dans l'équipe et que son rôle c'est de trier des palettes alors que t'as pas un euro à leur donner à eux ». **#74, G, H, 34 ans, manager périssable libre service, 77.**

En effet, les pratiques managériales, y compris officieuses, sont fortement influencées par les spécificités mêmes des magasins, rayons, services (caractéristiques des produits, jours, heures et fréquence de livraison, jours et heures de fréquentation et spécificités de la clientèle) et des équipes (âge, ancienneté, genre, génération). Les managers sont ainsi amenés à négocier les formes et marges de corvéabilité auprès de chaque employé en fonction de besoins spécifiques, des systèmes de privilèges (Goffman, 1968) différenciés en fonction de leur rapport au travail et à l'emploi et de l'investissement concédé. Ces démarches nécessaires sont toutefois porteuses de risques de mise en porte à faux pour l'encadrement direct. Car si la hiérarchie n'est pas informée en permanence des pratiques managériales effectives au sein de chaque service et rayon, elle est loin d'ignorer le fait que les managers doivent de manière quasi systématique sortir du cadre légal d'exercice de leurs fonctions pour pouvoir atteindre les objectifs qui leur sont fixés. Ainsi, plusieurs managers d'hypermarchés intégrés nous ont informé de l'existence d'une subdélégation de responsabilités. Sollicités de manière non systématique par le directeur de magasin, les chefs de secteur et managers de rayons sont parfois invités à signer une clause complétant leur contrat, corroborant la thèse de Mathias

⁴⁸⁴ Ainsi, lorsque les équipes de travail n'appliquent pas la nouvelle organisation, la direction, qu'il s'agisse du chef d'établissement comme de la direction centralisée, refuse toute remise en question des méthodes, incriminant l'encadrement exécutif directe qui « n'a pas su bien expliquer aux employés l'intérêt » de l'outil ».

⁴⁸⁵ L'inspecteur, après avoir annoncé sa venue plusieurs semaines à l'avance, s'installe au fond d'une classe dont les élèves ont été préalablement informés par le professeur du déroulement de l'évaluation. Ce dernier a lui-même le plus souvent préparé un cours choisi parmi ceux qu'il connaît le mieux, et multiplie les interactions avec ceux qu'il juge les plus à même de contribuer à son scénario censé aboutir à une bonne évaluation de son travail.

Waelli, dont le travail empirique souligne la délégation croissante des responsabilités sans autonomie (2009).

« Ils tolèrent 1% d'erreur sur les prix affichés, sinon l'amende est de 500° par produit. Avec la sub-responsabilité, on signe un contrat nous donnant la responsabilité pénale de leurs rayons. C'est à dire que c'est toi qui paye l'amende lorsqu'on trouve des périmés ou des prix erroné dans tes rayons. J'en sais pas plus, moi je l'ai pas signé mais, en gros, le directeur se décharge (...) Parce qu'ils ont quand même de sacrés responsabilités, mais je trouve ça très bizarre qu'il se décharge sur le manager (...) En plus, aujourd'hui c'est pas toujours possible de faire sans faute. En charcuterie LS (libre-service), t'as 650 références, des DLC à moins de 7 jours et un seul employé. Imagine le truc ». #74. G., H, 34 ans, manager de rayon, hypermarché intégré, 77

Si dans les faits la pratique s'avère répandue, il semblerait que les tribunaux donnent généralement tort aux employeurs face aux cadres ainsi tenus pour responsables tout en étant éloignés du pouvoir censé accompagner cette subdélégation⁴⁸⁶. Néanmoins, le report du risque se cristallise dans de telles pratiques illustrant le recours à des méthodes cherchant à compléter le contrat de travail afin d'obtenir une garantie supplémentaire de l'investissement de l'encadrement, pourtant particulièrement mis à l'épreuve dès son entrée en fonction.

2.2. La socialisation managériale

La construction de la figure du manager à travers la socialisation professionnelle de cette catégorie de salarié, de leur formation aux dimensions normatives de leurs relations quotidiennes à leurs pairs en passant par leurs trajectoires, révèle deux principales caractéristiques. D'une part, le noviciat, ou mise à l'épreuve caractérisant l'accès aux fonctions d'encadrement, permet de saisir les principaux enjeux au fondement des pratiques managériales dans les magasins hard discount, à la fois les plus soumis aux impératifs économiques (productivité, rentabilité) et les moins soumis au regard public. D'autre part, chez les manager des grandes et moyennes surfaces, la socialisation prend la forme d'une

⁴⁸⁶ Extrait de l'arrêt de la Cour de Cassation, Chambre criminelle, Paris, 6 mai 1996 (95-83.340. Pourvois rejetés): « Attendu que, pour déclarer Jean-Louis X..., directeur du magasin, coupable d'infraction à l'article 31 de l'ordonnance du 1er décembre 1986, faute de désignation précise de la prestation de service facturée, et la société *Marché* solidairement responsable, l'arrêt attaqué énonce qu'il y a lieu d'écarter la délégation de pouvoirs en matière de réglementation économique conférée par le prévenu au chef de secteur des produits frais, dès lors que l'établissement des factures relevait en l'espèce du service comptable de l'entreprise et que ce préposé ne pouvait donner des instructions à un service sur lequel il n'avait pas autorité ».

Extrait de l'arrêt de la Cour de Cassation, Chambre criminelle, 26 juin 2001(00-83.466. Pourvoi rejeté): « aux motifs que la vente au déballage non autorisée a été commise par Pierre X..., titulaire d'une délégation d'André Y..., ayant lui-même une procuration de Jean-Pierre Z..., directeur général Sud-Est de la société *Marché*; que, par suite, cette infraction a été commise pour le compte de la société *Marché* dans le cadre des pouvoirs qu'elle a délégués; que son représentant l'a engagée, d'autant plus qu'elle a tiré un profit économique et commercial de l'opération; qu'en effet celle-ci concourt à l'image nationale de *Marché*; que par suite la SAS *Marché* est engagée par la fourniture de ses moyens, de sa marque, et de ses produits; que, d'autre part, l'infraction a été commise au vu et au su de la société mandante, Pierre X... avant, dès le départ, invoqué une pratique habituelle; que l'exécution par le mandant n'enlève pas au mandataire le pouvoir de contrôle sur la légalité des opérations effectuées par son mandataire; que la SAS *Marché* est coupable du non-respect des textes réglementant la vente au déballage; que la décision sera confirmée en ce qu'elle a retenu à sa charge le délit de vente au déballage non autorisée, en application de l'article 31-II de la loi 96-603 du 5 juillet 1996 ».

probation quotidienne, une évaluation quotidienne des pratiques entre héritage professionnel et ethos pragmatique.

Probation et socialisation par les pairs

Nous avons choisi le terme de noviciat, désignant usuellement la période de mise à l'épreuve des candidats à la vie religieuse, pour aborder la question de la formation et de la socialisation des aspirants managers et autres membres de l'encadrement opérationnel, supervisant directement les employés en magasin. A l'instar de la plupart des employés de la branche, statut occupé initialement par près de trois quarts des managers, l'occupation d'un premier emploi dans la grande distribution n'est que rarement le fruit d'une vocation. Ainsi, leur installation et leur évolution au sein d'une branche le plus souvent rencontrée par défaut nous pousse à questionner la construction socio-professionnelle de l'investissement propre aux cadres de la grande distribution. Les témoignages recueillis et les observations réalisées nous conduisent à considérer la période de noviciat comme mise à l'épreuve pratique initiale des aspirations individuelles à l'encadrement suivie par une socialisation professionnelle conduisant au renouvellement fréquent des vœux d'engagement de ce « mariage avec l'entreprise » (Philonenko, Guienne, 1998) par la démonstration explicite et quotidienne de son implication. Evoluer en tant que membre de l'encadrement dans la branche nécessite ainsi un certain temps d'apprentissage et de mise à l'épreuve, mais aussi un sens du placement permanent. Durant plusieurs mois⁴⁸⁷, les aspirants managers connaissent une période d'essai probatoire. A travers les exemples idéaux-typiques des hard discount et des hypermarchés reconstitués à partir des entretiens et des observations effectués se dessinent les extrémités du spectre des modes de socialisation professionnelle de l'encadrement dans la grande distribution.

Trajectoires, passerelles et prestige

Les managers sont généralement recrutés en interne, parmi les employés expérimentés au sein des grandes surfaces d'une même enseigne mais aussi dans des enseignes concurrentes ou dans des structures fonctionnant sur le même modèle. Parmi les chefs de magasin des hard discount intégrés et franchisés, la plupart ont ainsi une expérience dans des chaînes franchisées du commerce ou de la restauration (« beaucoup ont déjà géré un *Quick* ou un *McDo* » précise Fadili, chef de magasin) et une majorité est issue de la mobilité interne. Des ponts existent entre supermarché et hypermarché. Les hypermarchés, notamment les plus grands⁴⁸⁸ et les plus rentables sont considérés comme les plus prestigieux. Ils font l'objet de classements annuels dans la presse spécialisée sur des critères tels que la rentabilité au mètre carré ou le chiffre d'affaires le plus élevé. Christophe, chef de rayon récemment muté, nous dira : « travailler dans ce magasin, c'est être en *Ligue des Champions* » (faisant référence à une

⁴⁸⁷ Une période de 2 mois renouvelable pour un chef de magasin dans une enseigne hard discount contre 6 mois en moyenne pour un manager en formation dans un hypermarché.

⁴⁸⁸ Même si ce critère tend à être mis de côté face aux difficultés rencontrées par les grands hypermarchés (plus de 15000m²).

compétition de football prestigieuse et se percevant comme une nouvelle recrue transférée pour ses performances). En revanche, les possibilités de mobilité du format hard discount vers les grandes et moyennes surfaces sont plus minces en raison notamment d'une barrière symbolique (*low cost*) et statutaire forte⁴⁸⁹. De même, toute transition d'une grande ou moyenne surface vers le hard discount est perçue comme un déclassement. En outre, en matière de gestion de la main d'œuvre, le format hard discount se distingue par une temporalité spécifique se caractérisant par des cycles rapides de circulation au sein (mutations) et hors (départ) de l'entreprise en matière de promotion comme d'ancienneté, corrélés à des relations plus brutales et plus radicales sans vernis ni possibilité apparente de contestation. Enfin, le travail d'encadrement, après une phase de tutorat auprès d'un chef de réseau et un chef de magasin voisin, y est solitaire lorsqu'il est davantage le fruit de pratiques et d'une socialisation entre pairs au sein des supermarchés et hypermarchés, constituant les deux configurations idéal-typiques (bien que non exclusives) auxquelles nous consacrons les prochaines pages.

Hard discount et noviciat

A l'instar de leurs homologues managers des hypermarchés et supermarchés, les chefs de magasins du hard discount rencontrés, âgés de 35 à 40 ans en moyenne, n'ont dans la plupart des enseignes qu'une autonomie officielle limitée s'attachant à la gestion quotidienne de la main d'œuvre. Les objectifs sont en effet insufflés depuis les directions de réseaux qui sont les seules capables d'influer sur les moyens mis à disposition. Comme le souligne Sophie, adjointe au chef de magasin dans un magasin intégré : « Le chef de magasin ne fait aucun entretien, aucune embauche ou licenciement...rien du tout. Il est pas cadre, il peut même pas mettre une personne à pied, juste prévenir son supérieur ». Dans un format où l'ancienneté moyenne est d'à peine 5 ans, la formation des chefs de magasin se doit d'être rapide et efficace pour permettre de déceler les plus dévoués. Durant une période moyenne de deux mois renouvelable une fois, il s'agit pour les apprentis de passer de magasin en magasin sous la direction d'un chef de secteur qui leur confie leurs premières missions. Il s'agit généralement de se débarrasser de certains employés désignés par la hiérarchie en assistant aux conflits avec ses pairs comme avec les clients pour recueillir matière à sanctionner. La mise à l'épreuve de la loyauté des aspirants chef de magasin est rapide et brutale. Elle est précieuse dans des structures où les contrats temporaires et à temps partiels sont nombreux et où le fort turnover est inhérent au modèle de gestion (Cartron, 2003 ; Nkuitchou Nkouatchet, 2005), assurant un fonctionnement des enseignes avec les frais de personnel les plus bas de la branche, de l'ordre de 5% du chiffre d'affaires contre autour de 10% pour les hypermarchés. Tout manquement ou refus face aux épreuves imposées met fin à l'initiation et aux chances

⁴⁸⁹ Les différences entre formats en terme de conditions d'emploi sont trop fortes: faible division du travail, chef de magasin agent de maîtrise, niveau de diplôme moyen plus faible, féminisation de la main d'œuvre plus prononcée ainsi que temps partiel et contrat à durée déterminée plus nombreux isolent le hard discount d'un marché interne de branche en partie commun entre supermarchés et hypermarchés.

d'accéder au poste convoité. A l'inverse, une fois la période probatoire passée avec succès, le chef de magasin est envoyé dans un magasin choisi par la direction :

« C'est la surprise. Ils t'envoient dans un magasin à problèmes. Tu dois alors sortir les mauvais, les pourris car ils te demandent des résultats. Alors tu fais énormément d'heures, t'es là de 6 heures à 22 heures. T'es obligé si tu veux prendre en flag' ». **#18, F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, Déléguée Syndicale, 92**

Une fois éprouvée, la loyauté devient conscience professionnelle (« J'ai un contrat de 42 heures par semaine mais je travaille généralement plus par conscience professionnelle ».) et permet de combler les « trous », « éponger les heures » résultant d'une organisation en flux tendu à effectif restreint par une astreinte permanente, temporelle et fonctionnelle, de la mise en rayon au déchargement des camions en passant par l'encaissement. En effet, le sale boulot incombe ici au chef de magasin. Délaisse par une hiérarchie extérieure au magasin attelée aux ordres et au contrôle des ratios, il regroupe les activités quotidiennes jugées indignes (Hughes, 1997) (astreintes, polyactivité, surveillance). Témoin des infractions et garant de l'application des sanctions, le chef de magasin rempli avant tout un rôle de sentinelle, surveillant, cautionnant, justifiant les décisions prises par son supérieur hiérarchique direct. Lorsque ce dernier souhaite renvoyer un employé, le chef de magasin doit lui fournir les preuves nécessaires pour le faire à moindre coût en y contribuant indirectement (en assistant au flagrant délit) ou directement (en l'organisant) :

« La procédure Lidl pour piéger les employés consiste à mettre un truc dans leur casier, leur sac à main, de l'argent dans le caisson. C'est plus facile en caisse où on a des vigiles, pas les mêmes qu'en magasin, sont là exclusivement pour elles (les caissières). Vu qu'il y'a obligatoirement des erreurs, le vigile demande le ticket puis il fait un rapport au chef de réseau pour le licenciement ». **#18, F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, Déléguée Syndicale, 92**

Ainsi chargés de piéger eux-mêmes les salariés que leurs supérieurs hiérarchiques souhaitent voir partir, la plupart n'émettent aucune réserve au moment de leur formation. Leur trajectoire professionnelle les a en effet conduit à exercer ou à subir de tels modes de management. Comme le souligne Fadili : « Avec la politique d'évolution interne, les évolutifs reproduisent sur d'autres employés ce qu'ils ont subi ». Le chef de magasin est l'intermédiaire qui se « salit les mains », une habitude qui devient norme. Si certaines subtilités en matière de management existent dans les magasins intégrés de grand format, le hard discount est coutumier de relations hiérarchiques explicitement violentes et arbitraires. Peu exposés aux représentants des salariés et faisant face à des employés particulièrement isolés en terme de ressources culturelles légitimes (maîtrise des conventions collective, du droit du travail et pour certains, plus qu'ailleurs, du langage), les chefs de réseaux ne s'encombrent que rarement de subterfuges et licencient sans avertissement pour des motifs considérés ailleurs et autrefois comme anodins, des pratiques accentuées par les restructurations en cours :

« Des licenciements, dans notre enseigne, il y'en a 20 par mois sur Paris pour faute grave, c'est à dire pour absence injustifiée, trou dans la caisse ou vol. Le CE s'est aperçu que ce chiffre a augmenté de 20% en un an. Ils purgent, licencient puis réembauchent à hauteur de la moitié des licenciés. En 2008 ça a été terrible avec la baisse du nombre d'agents de maîtrise en magasin, lorsqu'un cadre ne sait pas quoi en faire, il le licencie ». **#69. S., F, adjointe chef de magasin, déléguée syndicale, hard discount intégré, 75**

En tant qu'intermédiaires exécutant ce sale boulot, les chefs de magasin sont directement exposés en cas de tensions en magasin. Leur position les expose d'autant plus que le principe hiérarchique de la chaîne de commandement, héritage militaire consistant en une filière bidirectionnelle d'autorité et de reddition de comptes, est strictement appliqué dans la plupart des enseignes discount et plus largement des enseignes intégrées.

« On est un peu les tampons. En cas de grève, c'est nous qui nous salissons les mains. La direction nous laisse tout nous prendre. Et même les délégués syndicaux et délégués du personnel s'attaquent aux chefs de magasin alors que tout vient d'au dessus ». **#18, F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, Déléguée Syndicale, 92**

« les employés n'ont pas le droit de parler au chef de réseau. Ils doivent respecter la hiérarchie et s'adresser au chef de magasin ». **#69. S., F, adjointe chef de magasin, déléguée syndicale, hard discount intégré, 75**

Pour autant, la plupart d'entre eux font preuve d'une certaine empathie à l'égard de leur hiérarchie directe et savent que leur place dépend de la relation qu'ils entretiennent avec ces derniers. Peu de chefs de magasins échangeaient leur place contre celle de leurs supérieurs hiérarchiques directs selon eux soumis à davantage d'objectifs sans moyens et supervisant un nombre de magasins en constante augmentation.

« Les inspecteurs ont entre 12 et 25 magasins à gérer. Ils passent régulièrement en fonction des braquages, des ruptures et des mauvais résultats. En cas de mauvais résultats trop fréquents, ils ne peuvent pas garder le chef de magasin ». **#48. H., H, 45 ans, Chef de magasin, hard discount intégré, 91.**

« Les objectifs sont surévalués car ils déterminent le montant des primes. Il n'y a aucune concertation avec le chef de magasin à ce propos, c'est pour ça qu'il passe son temps à courir après. Les chefs de secteur n'ont pas le choix non plus. Ils n'ont pas le temps et dépendent du chef de vente qui ne va pas les écouter et va leur dire " on est passé dans 3 de tes magasins hier et c'était le Bronx". Ils sont toujours à fond, limite à flux très tendu d'heures de travail, le nez dans le guidon, ayant des décisions à prendre sur des sujets qui apparaissent de manière abrupte. Ils n'ont absolument pas le temps ». **#26, G., H, 59 ans, ex-chef de magasin hard discount intégré, Délégué Syndical central, Paris**

Les cadres exécutifs s'inscrivent en effet dans un organigramme marqué par une cascade de responsabilités pouvant en partie être reportées à leurs subalternes⁴⁹⁰. La reproduction des tensions est alors soutenue par une gestion de la main d'œuvre au plus juste essentielle à la rentabilité des magasins et sur laquelle sont intéressés les managers.

Grandes surfaces et jugement des pairs

Les supermarchés et hypermarchés offrent des configurations plus complexes et moins violentes en apparence, fruits d'une histoire plus ancienne et sinueuse. Ils sont le théâtre d'une confrontation entre managers dont la loyauté diffère en fonction des générations pré ou post âge d'or. Correspondant au passage d'une croissance extensive à une croissance intensive des enseignes en France, cette distinction joue davantage que de simples effets d'âge ou d'ancienneté. Nos différents terrains révèlent que ces divergences en matière d'approche pratique dans l'expression de leur loyauté envers leur firme donnent lieu à des affrontements et

⁴⁹⁰ Tout comme le haut encadrement exécutif au sein des hypermarchés (cf. note 35).

des équilibres locaux instables que la mobilité fréquente de l'encadrement entretient avec son lot d'espoir et de découragement. De forts enjeux internes entourent l'encadrement au sein des grandes et moyennes surfaces où les conduites managériales font l'objet d'une socialisation continue. Le contrôle collectif des pratiques et régimes managériaux dominants se joue entre générations et niveaux hiérarchiques incarnant l'ancien et le nouvel esprit de la grande distribution. Au delà d'une disponibilité permanente commune à l'ensemble des responsables, chefs et directeurs, l'expérience est opposée au diplôme, la posture hiérarchique militaire à celle du chef d'équipe, la distance à la proximité, la présence continue à la présence en fonction des besoins effectifs, comme autant de signes des métamorphoses de la structure sociale et du travail au cours de ces trois dernières décennies.

Les entretiens réalisés avec de jeunes promus (moins de 5 ans en poste) révèlent la probation continue dont ils font l'objet. Nous désignons par probation leur mise à l'épreuve en pratiques et valeurs servant de distinction explicite et permanente vis à vis du sort réservé aux employés occupant les postes d'entrée. Le passage vers l'encadrement consiste ainsi en une suspension de la peine réservée à une majorité d'employés présents dans la branche par défaut. La suspension de cette condamnation se fait au prix d'une mise à l'épreuve qui, si elle est particulièrement intense les premiers mois, se poursuit en prenant un caractère permanent dans les firmes intégrées où la mobilité de l'encadrement est fréquente. La socialisation des salariés de l'encadrement repose ainsi sur l'habitation à la reconstruction cyclique de repères organisationnels et sur l'obéissance à des règles qui peuvent évoluer rapidement et radicalement avec les mutations de pairs et supérieurs hiérarchiques.

Au sein des magasins, les pairs et supérieurs hiérarchiques directs sont généralement les gardiens de la régulation autonome (Reynaud, 1988). La probation passe d'abord par le regard des anciens composant l'encadrement, jouant le rôle de sages dont l'ancienneté témoigne à elle seule de leur loyauté envers leur firme. Cette dernière les a en effet conduit, malgré la prescription croissante, à développer des ententes tacites décrites par Goffman comme des « activités libres qui permettent de servir les buts officiels de l'organisation ». Ces pratiques sont le vestige d'un âge d'or où leur « poste complet » et leur charge de travail exigeaient une présence permanente, six jours sur sept, et où ces derniers étaient récompensés pour leur dévotion par un travail et des expériences professionnelles marquantes (participation à la construction, à l'ouverture de magasins, de nouveaux rayons, formation des salariés des magasins rachetés par le groupe à « l'esprit de l'enseigne »), des possibilités d'évolution (le marché interne du travail permettant alors d'évoluer dans des fonctions au delà du magasin y compris à l'étranger) et de rémunération jugées exaltantes (les anciens évoquant dans les hypermarchés les plus rentables « des salaires de médecin » sans aucune qualification)⁴⁹¹. Teinté de déni viril les poussant à minorer violence et difficultés (Dejours, 1998), leur pouvoir régulateur repose sur une forte pression elle même héritée d'une époque où la gestion commerciale et de la main d'œuvre se faisait, comme le souligne un patron de supermarché

⁴⁹¹ On retrouve une telle vision mystifiée et exaltée de l'entreprise chez d'anciens salariés de *Wal-Mart* (Mathis, 2007).

intégré, « aux tripes », avec une radicalité à la hauteur des responsabilités qui incombaient aux chefs de rayon :

« Tous les mois on avait peur d'être licenciés. On montait avec ce qu'on appelait la valise, parce qu'on se déplaçait beaucoup, on recevait les fournisseurs etc. Et tous les mois, le premier samedi, le directeur de magasin nous recevait en file indienne et on expliquait nos résultats. Ceux qui en avaient, très bien. Ceux qui n'en avaient pas... j'ai vu le chef comptable à côté de mes collègues faire le chèque « toi, ça fait deux fois que je te le dis, tu m'as perdu 100 000, 200 000 francs, t'as pas réussi à les obtenir... fais lui son chèque » et il partait. Ça a été ça tout le temps pendant 20 ans. Pour les chefs de rayon, c'était la pression permanente ». **#67. G., H, 50 ans, délégué syndical national, manager de rayon, hypermarché intégré, 06**

Le présentéisme, qui consiste en une surenchère de l'amplitude horaire faisant fi des tâches accomplies ou à faire, en est l'une des illustrations les plus significatives. Les managers des hypermarchés et des grands supermarchés, cadres au forfait annualisé en jours, ne sont pas soumis à des horaires définis par les statuts collectifs et se sont adonnés durant des années à des conduites zélées. Les modalités de leur présence apparaissent donc comme un enjeu collectif :

On va dire que ce que j'apprécie moins c'est... Par exemple si... à 16 heures j'ai cadré ma gestion, j'ai tout fait... c'est pas bien vu de partir à 16 heures quoi... On va me dire « Tu prends ton après midi ? », des trucs comme ça... Normalement on n'a pas à partir... on est quasiment obligé de partir au moins à 18 heures. Y'a des magasins où les managers ne peuvent pas partir avant 19 heures... C'est comme ça quoi. C'est à dire que si on a cadré notre truc et qu'on part à 16 heures, heu... je pense que ce sera mal vu, ça sera mal vu... on finit jamais... Sachant que le magasin est ouvert jusqu'à 22 heures, donc il faudrait qu'on reste s'occuper des équipes... c'est jamais assez bien quoi.

MH : Vous êtes déjà parti tôt ?

D : Oui, ça m'arrive.

MH : Et vous avez essayé des critiques ?

D : Non, non, non parce je sais le faire (rire) je sais m'éclipser...

MH : Comment avez-vous appris que c'était mal vu alors ?

D : C'est dit directement et puis ça se voit chez les chefs de secteurs, ça se voit en discutant avec d'autres ou même, y'a même des directeurs, quand on est reçus, ils disent « Moi, le matin je veux que vous soyez là à 6 heures et je veux qu'à 19 heures le soir vous partiez » (L'imitant en tapant du poing sur la table à chaque heure évoquée) et paf ! Certains le précisent directement... Chez nous on a pas eu de problème. Quoique si, quand je suis arrivé, pendant un moment le directeur me demandais de pas partir avant 19h-19h30... Parce que, comme on a un magasin qui fait beaucoup de chiffre l'après midi... je devais m'occuper de l'équipe... au début fallait les cadrer, donc il voulait que je reste avec eux le soir... depuis avec l'équipe ça se passe bien et je finis en général une heure plus tôt. Pour le matin, faut que nous, produits frais, on arrive à 6 heures 30 grand maximum. **#4. D., H, 32 ans, manager de rayon, hypermarché intégré, 94**

Malgré la pression des plus anciens, les jeunes managers développent leur propre éthique du travail reposant sur la délégation progressive auprès de leurs subordonnés afin de les rendre autonomes. Ils estiment que leur présence n'est pas nécessaire tout au long de l'amplitude horaire des équipes employées en rayon (de 2, 3, 4 heures du matin à 21 heures) car elle n'est ni justifiée par leur charge de travail ni par leur rémunération plus faible que celle de leurs aînés. S'ils se montrent disponibles à toute heure, y compris en pleine nuit en cas d'urgence, il s'agit de répondre à un besoin précis. Là où le chef de rayon était reconnu au cumul des heures passées en magasin, le manager, même s'il est soumis à des forces de rappel de l'ancienne éthique (quolibets des anciens, astreintes les nuits et week ends lors du jour hebdomadaire de fermeture du magasin, permanences tournantes le matin avant l'ouverture),

se caractérise par l'efficacité horaire de sa présence entre manutention, répartition du travail et des horaires des employés.

Ainsi, la socialisation des managers est particulièrement forte et permanente à travers le contrôle et le jugement des pairs au moment de leur initiation. Cependant, dans un environnement où il côtoie, relaie et couvre ses pairs de plus en plus fréquemment, elle n'est jamais reléguée au second plan au cours de leur carrière.

F : Ca allait pas trop au début. On m'a mis un courrier pour des résultats... Ben le boss, le directeur du magasin quoi (sourire) m'a envoyé un courrier et puis... 2-3 mois après il a voulu m'en remettre un deuxième et puis... non parce que au bout de 3 on peut se faire virer quand même, donc deux c'est déjà chaud. Il m'a dit : « je vous en mets un deuxième », moi je lui ai dit « ok, si vous voulez m'en mettre un deuxième mais moi je ne travaille pas avec une épée de Damoclès au dessus de la tête. Si c'est pour me faire virer du jour au lendemain, donc je m'en vais tout de suite ». Puis il a réfléchi et il me l'a pas mis.

MH : Et il s'agissait d'erreurs, d'un manque de résultats ?

F : Disons qu'il était sur mon dos quoi... au début... Il voulait que ce soit comme ça... et puis voilà quoi. Il croyait en moi et puis voilà, il attendait ça, ça et ça de moi, et il ne l'avait pas... C'était pas forcément juste, non... pas juste... Après... lui marchait comme ça quoi. En fait, je crois que mettre des courriers c'est un moyen de pression entre guillemets, ... pour lui c'était comme ça. Mais... moi c'est pas ce qui me fait avancer, au contraire, je pense que pendant quelques jours après avoir pris un courrier comme ça, on se remet en question quand même, on se dit « je fais quoi ? Je m'en vais maintenant ou j'attends un peu ? Est-ce que j'me fais chier pour quelque chose ou est-ce que je commence à chercher autre chose ? Est-ce que je vais m'embêter tous les matins à venir à 5H et à partir à 18h sachant que dans un mois je serai peut être viré ou... ou je fais ma vie tranquillement, j'viens à 7h et je pars à 16 heures ? ». D'un coup, ... c'est un contresens quoi, on se pose des questions et on se dit « Pourquoi je m'embêtes... ». Mon rayon ne faisait que progresser quoi... mais... pas assez vite ou pas assez bien et... ben je sais pas au début il était sur mon dos. #3.
F., H, 37 ans, manager de rayon, hypermarché intégré, 77

Leur travail fait quotidiennement l'objet d'une probation n'évaluant pas nécessairement la correspondance des pratiques aux exigences de l'organisation mais davantage leur concordance avec les exigences des supérieurs hiérarchiques en place, chefs de secteur comme directeurs de magasin. De manière cyclique, accompagnant les mobilités internes fréquentes de l'encadrement, le manager est soumis à une mise à l'épreuve exigeant sa réadaptation aux méthodes de travail et aux comportements imposées de manière plus ou moins pressante par sa hiérarchie. La malléabilité à l'égard de cette dernière est une des grandes qualités exigées de l'encadrement opérationnel. Beaucoup de managers relatent des expériences et déclarent avoir essuyé des critiques infondées, des intimidations (rayons défaits et devant être refaits à plusieurs reprises, lettres d'avertissement), des remarques adressées de manière aléatoires à certains managers, témoignant d'une installation hiérarchique par un marquage du territoire brutal jusqu'à obtention d'une docilité unanime avec, à nouveau, une forme de compréhension des injonctions.

« Psychologiquement comme physiquement..., quand tous les matins il vient nous voir et il nous en met une parce que c'est pas bien « c'est pas bien, ça c'est de la merde, c'est pas à faire » et puis voilà quoi, puis l'après midi il nous rappelle il nous dit « ouais, ça c'est toujours pas fait... voilà. Quand il nous met la pression comme ça tout le temps... Comme ça, à dire ça a pas beaucoup d'effet mais quand on le vit, c'est... c'est assez prenant quoi... Même le soir quand je rentrais des fois j'y pensais quoi... (silence)... ». #4. D., H, 32 ans, manager de rayon, hypermarché intégré, 94

Cycle et reproduction

Le remaniement permanent de l'organigramme au sein des magasins est généralement déclencheur de craintes. Si l'acceptation de la mobilité est l'une des clauses spécifiques aux fonctions d'encadrement dans les firmes de la grande distribution, les transferts et mutations qui s'effectuent aujourd'hui dans un parc fermé de magasins sont le reflet des promotions et rétrogradations individuelles des membres de l'encadrement. Dans ce cas, faire partie de l'encadrement d'un magasin comptant parmi les plus grands peut être perçu comme une promotion alors que passer d'un des dix hypermarchés les plus rentables de France à un magasin « de milieu de tableau » sera vécu comme un échec, incitant à chaque fois à redoubler de zèle au quotidien afin de se défaire de l'étiquette (Goffman, 1973) attitrée par les pairs du simple fait de sa trajectoire d'un magasin ou d'un rayon à l'autre. Derrière la valorisation des résultats des magasins se joue une seconde course à la valorisation symbolique individuelle compartimentée en plusieurs strates, du directeur de magasin au manager de rayon ainsi qu'entre les rayons et services des magasins. Chaque trajectoire, vécue comme ascendante ou descendante, influence en fonction des aspirations de chacun le degré d'exigence organisationnelle au sein du magasin d'arrivée, du souhait d'un plus grand investissement ponctuel des managers en terme d'amplitude horaire au remaniement des effectifs particulièrement redouté des salariés (« nettoyage »). Le rapport des managers à leur propre hiérarchie est ainsi emprunt d'une dimension arbitraire. Les décisions prises à leur encontre sont parfois jugées injustes mais leur dimension passagère (s'effaçant avec la mutation du supérieur hiérarchique responsable, focalisation de ce dernier sur un pair) comme leur propre trajectoire marquant une certaine forme de réussite professionnelle contribuent à naturaliser les épreuves. La conflictualité est ainsi décrite par les managers comme étant la résultante naturelle d'une relation interindividuelle, la rencontre entre « fortes personnalités » au « caractère bien trempé » qui, *in fine*, ne souhaitent que s'encourager, s'émuler.

« J'avais beaucoup de boulot sur mes collaborateurs j'avais beaucoup de travail dessus, j'avais beaucoup de travail sur la gestion et j'avais beaucoup de travail sur le rayon... à le refaire, à faire ce que j'avais envie et... donc pour tout faire... c'était ma première année de management... et peut être qu'en organisation j'étais pas forcément carré et ce que je faisais pas... ce que je faisais à côté... Donc ouais, au début, le boss était pas mal sur mon dos quoi, même s'il croyait en moi, il savait que je pouvais le faire, il était pas mal sur mon dos, tous les matins il venait dans mon rayon « ça, ça et ça, ça va pas » et il mettait la pression quoi... et il m'a reçu quelques fois... en tout cas moi je prends sur moi quoi, j'ai toujours pris sur moi donc c'est pas ça qui m'arrête... voilà ». #4.
D., H, 32 ans, manager de rayon, hypermarché intégré, 94

L'individualisation de la relation et le virilisme conduisent au déni de la violence et du caractère arbitraire du management jusqu'à son intériorisation et jouent dès lors un rôle important dans l'alignement des conduites et pratiques en s'inscrivant jusque dans leur rémunération. Dans les hypermarchés *Marché*, le système de prime ne fait l'objet d'aucun encadrement conventionnel. Ainsi, l'une des principales primes réservée à l'encadrement est communément appelée « prime de gueule » ou « b3 » :

MH : Vous appelez ça « prime de gueule » entre vous ?

D : Ouais, ouais, même le boss il appelle ça comme ça... Quand il nous a reçu, il nous a dit « Voilà, c'est la prime de gueule, c'est 6% ». Normalement, les directeurs n'ont pas à dire que c'est la prime de gueule, ils devraient dire que c'est parce qu'on fait bien nos rayons, parce qu'on fait bien notre

management, donc...et parce qu'on est bien vu aussi avec la direction. Après, j'veux dire y'en a qui ont eu quasiment 0 dans ces primes là, c'est parce que quand le boss leur dit quelque chose, elles le font pas, elles l'appliquent pas ou...donc...en fait sur cette prime là ils ont une marge de manœuvre, c'est eux qui choisissent ce qu'ils mettent, après sur la prime sur les résultats faut qu'ils s'alignent par rapport aux résultats que fait le manager...on revient sur les primes là mais bon...sur les primes on a la b1, b2, b3, chiffre, marge, gueule...suivant le salaire... on peut avoir jusqu'à 3 fois, 3 fois ½ notre salaire avec ces primes là. Et bon, si un manager touche...y'en a qui touchent 1800, d'autres 1600, d'autres jusqu'à 2800-3000, nets...donc si lui il triple son salaire c'est pas mal, ça lui fait 9000 euros, c'est pas mal quand même. **#4. D., H, 32 ans, manager de rayon, hypermarché intégré, 94**

Cette prime récompense ainsi le consentement et la loyauté à toutes épreuve de certains tout en écartant l'ensemble des cadres et agents de maîtrise exerçant un mandat syndical⁴⁹². Qu'est ce alors qu'une bonne conduite dans des organisations laissant peu de latitude aux managers ?

Contenir ou reporter le risque

Dans tous les formats, l'encadrement opérationnel se trouve confronté à une latitude limitée et dépendant fortement des résultats commerciaux des rayons du magasin. D'un point de vue empirique, on peut observer que les allers-retours entre deux postures, reporter le risque sur les employés ou faire barrage en acceptant de le contenir, s'avèrent plus fréquents que les figures antagoniques de managers.

D'une part, si l'évolution de la fonction du chef de rayon vers le manager a généralement réduit la moyenne d'heures de présence hebdomadaires chez les cadres en magasin, elle a conduit à un nouveau rapport à la disponibilité et à la présence de ces derniers. Face au contrôle strict des heures effectuées par leurs subordonnés (modulation et quasi disparition des heures supplémentaires), les managers occupent aujourd'hui le rôle d'intermédiaires chargés d'éponger les déficits d'heures en rayon. Avec les mutations de leur faisceau d'activité se rapprochant de celui des employés, la plus grande distinction repose sur des horaires étendus en fonction des budgets alloués à la gestion de la main d'œuvre (heures travaillées), des imprévus (absentéisme, retards), des permanences et des astreintes.

« Ca m'est arrivé encore la semaine dernière parce que...justement, pour palier aux absences, je suis resté jusqu'à 22 heures, j'ai pris les balances de 20 heures à 22 heures parce que mon employé pouvait pas rester. Je leur impose pas hein. Une fille, ses horaires c'était 12-20h, une personne n'était pas là, la personne n'étant pas là, c'est moi qui ai fait la fermeture, donc je suis resté jusqu'à...de 20 heures à 22 heures j'étais aux balances pour...faire la pesée quoi, des fruits et légumes. »**#4, 32 ans**

Je peux pas leur imposer, hein, ils font ce qu'ils veulent hein. S'ils veulent me dire « ben non, je finis à cette heure là, je reste pas »....

après c'est à la direction qu'ils sont pas contents,...vu que nous, on gère aussi notre tableau de bord, j'veux dire, au niveau des frais de personnel, vu qu'on va payer des heures sup', donc ça va nous faire diminuer notre...nos résultats

C'est surtout...Ils savent bien qu'il y'a des absences...s'ils prennent un intérimaire c'est plus cher...donc je crois que payer 2-3 heures plutôt que...Après c'est à nous de vendre le truc à notre hiérarchie hein. **#3. F., H, 37 ans, manager de rayon, hypermarché intégré, 77**

⁴⁹² Source : *L'Hyper*, Magazine CFDT du groupe *Marché*, n°347, 1er mars 2011.

« En tant que manager, on est là de 6 heures à 20 heures avec des horaires flexibles. On a une journée de repos dans la semaine, si on peut la prendre ». **#76. JB, H, 38 ans, Manager épicerie, Hypermarché Marché, 77**

D'autre part, quel que soit le format, l'absence (et plus précisément la perte progressive dans le cas des hypermarchés) de pouvoir réel sur les outils de sanction et de gratification en fait une sentinelle, entre chef d'équipe et contremaître, travaillant à la fois auprès des employés et servant les intérêts de son supérieur hiérarchique direct. Une telle position l'amène à cultiver la proximité voire à jouer le mauvais rôle auprès des employés. Du point de vue des employés, le n+2 (chef de secteur, directeur, chef de réseau) est généralement le véritable superviseur du travail quotidien, celui susceptible de sanctionner tout en étant un salarié généralement rendu inaccessible par le principe de la chaîne de commandement empêchant toute interaction non amorcée par ce dernier. En outre, les niveaux hiérarchiques supérieurs tendent à se couvrir mutuellement afin de faire obstacle à toute réclamation. En effet, ces derniers se distinguent souvent dans leur comportement à l'égard des employés, l'un étant généralement plus proche et compréhensif et l'autre froid et distant traduisant leurs rôles respectifs : l'un informant, l'autre sanctionnant.

Pour les équipiers, il ne fait aucun doute que les managers de rayon et chefs de secteur s'emploient à individualiser les rapports hiérarchiques en cultivant les relations interpersonnelles antinomiques avec les employés. Avec certitude Eric dévoile son interprétation : « c'est la tactique du gentil et du méchant, du duo complémentaire. Le chef de secteur est sympathique, cordial, mais c'est un killer. Il appelle le manager "mon pitbull, mon petit Attila à moi" et nous demande toujours de l'excuser ». **Compte rendu d'observation in situ, réunion clandestine de salariés des rayons épicerie, hypermarché intégré, Yvelines**

Cultiver cette autorité ambiguë avec succès leur permet d'avoir davantage prise sur leurs relations avec leur hiérarchie en entretenant des liens d'interdépendance professionnels. Reporter le risque sur les employés, protège collectivement l'encadrement d'un nouveau cycle d'instabilité, de socialisation et de probation. De telles stratégies de nomadisme collectif s'inspirent de configurations présentes dans les supermarchés indépendants. Ces derniers font le plus souvent l'objet d'une organisation familiale où les membres de la famille (nucléaire ou élargie) du patron font partie intégrante de l'encadrement du magasin et instaurent des dynasties locales et régionales. Les managers des magasins intégrés parviennent parfois à introduire auprès d'eux leur garde rapprochée afin de transposer leur propre modèle organisationnel et managérial à leur nouveau magasin en s'assurant une certaine stabilité aux dépens des employés exposés à davantage de pratiques arbitraires cautionnées (ou excusées) à différents échelons.

« Ici ce n'est pas possible, on va pas plus haut, à part comme responsable. Mais la responsable c'est la nièce du patron, c'est que du piston familial. Ou alors il faut aller en grande surface ». **#60, M., F, 52 ans, vendeuse rayons traditionnels, supermarché indépendant, 13**

« Alors ça n'allait pas comme il voulait (...) jusqu'à la couleur de la barquette, des enfantillages quoi...et puis des incompatibilités d'humeur jusqu'au moment où on est allé au clash (...) Il voulait dynamiser et j'ai l'impression qu'il voulait surtout rajeunir les cadres, surtout les rémunérations (...) et comme j'ai appris qu'il connaissait bien un boucher qui travaillait chez *Intermarché*, qui avait 20 ans de moins, et qu'il le verrait bien à ma place (...) tout ça je l'ai su après. ». **#41, J., H, 56 ans, boucher, supermarché intégré. 92**

Quand bien même les salariés parviennent à démontrer l'attitude répréhensible de l'encadrement, ce dernier peut bénéficier du soutien de la direction.

Immunité économique

Du siège aux magasins, les positions de l'encadrement quant à la question de la violence et à l'arbitraire des pratiques managériales sont ambivalentes. Le discours officiel soutient que même si la direction est parfois dure, elle s'avère généralement juste et sait récompenser les plus méritants, qu'il s'agit là d'une attitude de salariés avant tout passionnés que les directions tentent de refréner dans leur élan:

« Attention, le risque pour toutes ces catégories d'encadrement, c'est que les gens deviennent tellement passionnés (...) moi j'ai vu plus de cadres qu'il fallait forcer à rentrer chez eux que de cadres qu'on retenait au travail. Notre encadrement en magasin a toujours été bien payé avec un statut de cadre qui fait la différence. (...). C'est comme ça que *Hyper* s'est bâti et le sur la motivation de son encadrement. On bosse 6 jours sur 7 mais par motivation (...) Le risque c'est que le type soit tellement passionné qu'il ne décolle plus, il faut trouver le bon équilibre ». #30, JL, **Directeur des Relations Sociales et Institutionnelles, Groupe Marché**

La violence des relations au sein des magasins de la branche ne serait qu'apparente :

« J'avais aussi des apriori négatifs, liés à ce qui se disait sur le marché, à savoir que *Hyper* avait une culture très brutale, très violente. Au final, ce n'est pas si dur que ça. (...). L'image extérieure de la branche c'est : « tu fais tes résultats ça va, tu les fais pas t'es viré ». Je pense que vous avez rencontré des managers *Hyper* c'est...(prenant une voix grave, faisant mine de grogner)...un petit peu...on va dire...direct dans le style relationnel. Moi je pense que c'est plus dans le style, dans la forme que dans le fond (...). C'est des métiers de contact (...) les relations entre les gens sont simples, c'est pas intellectualisé. Ça rejoint les autres niveaux de l'entreprise, regardez les personnes qui sont rentrées, y compris le président du groupe, c'est comme dans les banques et assurances tout le monde se tutoie ».

#49, C, **Directeur des Ressources Humaines, hypermarchés intégrés, groupe Marché, 92**

Pourtant, en approfondissant le sujet avec des acteurs en lien avec la sphère opérationnelle, ces derniers reconnaissent que lorsque les résultats économiques sont là, les managers jouissent d'une certaine immunité quant à leurs comportements et méthodes à l'égard des employés :

« On a assisté à un changement d'époque, les anciens étant dans un modèle de relations plus viril ne comprenant pas toujours les changements, et notamment les lois sur le harcèlement, la discrimination. Ce n'est pas manichéen. Y'a une zone dans laquelle on peut basculer (...) Ce n'est pas une stratégie, une politique d'entreprise. Des abrutis nous en avons notre lot mais ils ne durent qu'un temps, ils ne font illusion qu'un moment... Ça peut durer plus longtemps pour certaines typologies de cadres qui sont économiquement performants, c'est une vérité. Si le type sort le chiffre d'affaires, etcétera...alors la fin justifie pas les moyens mais ça peut pondérer certaines appréciations, lui permettre de survivre un peu plus longtemps dans la structure ». #30, JL, **Directeur des Relations Sociales et Institutionnelles, hypermarchés intégrés, Groupe Marché, 92**

Il en va de même dans les hard discounts où les chefs de réseaux et autres supérieurs hiérarchiques dévoués figurant dans l'organigramme au delà du magasin jouissent généralement d'une certaine immunité les épargnant des risques que les chefs de magasin encourent en exerçant selon des pratiques non légales.

« Les boss ferme les yeux car les inventaires sont bons. Ils se foutent de la manière. 14 palettes sont mises en rayon entre 7 et 9 heures. Les DR (directeurs de réseau) passent à 14 heures et disent « bien, bien ». Nous on va parler pression et harcèlement et eux vont dire « non, c'est bien ». Les chefs de magasin ne disent rien, ils ont peur. Ca se voit dans un magasin la peur, passez au magasin de Levallois tôt le matin, vous verrez ». **#18, F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, Déléguée Syndicale, 92**

« Quand on appelle c'est pas « allo...tatata », c'est « le chiffre ? », « CA ? », votre santé ils s'en foutent, idem si vous vous faites braquer : « combien vous vous êtes fait voler ? ». Ils s'en foutent si vous vous faites taper dessus...c'est une des raisons pour laquelle j'ai quitté *Super Indé*. Je me suis fait braquer, j'ai pris des coups au visage, et la patronne m'a juste dit une chose : « combien tu t'es fait voler ? » ça aussi c'est dur quand tu vois qu'on s'en fout de toi ». **#18, F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, Déléguée Syndicale, 92**

La direction ferme ainsi généralement les yeux quant aux responsabilités des cadres les plus efficaces en termes économiques. Plutôt que le licenciement pour faute grave, la mutation est souvent privilégiée pour faire oublier les faits d'arme les plus répréhensibles. L'ancienneté des chefs de magasins et de leurs supérieurs hiérarchiques est souvent à la hauteur de la crainte qu'ils inspirent aux employés. Comme le mentionne Cyril, chef de magasin hard discount : « Le revers de la médaille quand on a passé 10 ans dans la même enseigne discount, c'est qu'on a du faire souffrir beaucoup de gens ». Les cycles de mobilité (de deux à quatre ans dans un magasin « pour ne pas être trop proches des employés ») conduisent les encadrant à un détachement et à une certaine inconséquence sociale dans leur gestion de la main d'œuvre facilitant la diffusion des méthodes économiquement viables, parmi les plus dures du point de vue des employés.

2.3. Les techniques de mobilisation

La centralisation des pouvoirs a conduit à réduire les leviers managériaux en matière de gestion de la main d'œuvre à moindre coût, exposant l'encadrement des magasins à des risques grandissants (licenciement, réduction des primes, responsabilité pénale). Ce dernier est ainsi contraint à concentrer ses tentatives d'emprise sur les employés par l'usage de différents registres s'attachant notamment à leur gestion quotidienne tout en dépassant les dimensions professionnelles en fonction des spécificités des firmes.

Compartimentation et dépendance

L'encadrement opérationnel est loin d'ignorer le report du risque en cascade sur le magasin où les injonctions institutionnelles ont pour effet de compartimenter et d'individualiser un risque pourtant essentiellement structurel. Les managers cherchent à limiter leur exposition en déléguant une partie de leurs responsabilités, leur permettant de voir leurs subordonnés s'investir dans une cause devenue commune. Cette délégation participe, en maintenant un espoir d'évolution ou en entretenant un sentiment d'estime hiérarchique, à la justification de l'investissement. Elle pousse ainsi à jouer le jeu, aux côtés de sa hiérarchie, jusqu'à la « couvrir » et ainsi la légitimer dans ses méthodes. Il en va de même pour les chefs de secteur, évalués sur les performances des rayons qu'ils supervisent. Cadres tampon situés

entre le manager et le directeur de magasin, ils sont chargés de maintenir l'illusion et de partager les responsabilités des pratiques de management survenant en rayon auprès du directeur, de limiter les dégâts en les minorant (compteurs de modulation des employés positifs, absentéisme en augmentation) et y ont tout intérêt à titre individuel.

Le management parvient en partie à ses fins en s'appuyant sur son influence prépondérante sur les leviers d'évolution, de promotion (hiérarchique et salariale) et de sanction, qu'ils soient tacites (mots glissés au directeur) ou officiels (entretiens d'évaluation qu'ils sont censés mener). Avec son supérieur direct le chef de magasin, de secteur ou de réseau, validant ou non son avis, c'est en effet au manager que revient le rôle de s'entretenir directement et individuellement avec chacun des employés composant son équipe. Il passe ainsi en revue le travail effectué ainsi que les aspirations de chacun et à défaut d'exaucer les vœux de chacun, il collecte de nombreuses informations pouvant s'avérer précieuses lorsqu'il s'agit de solliciter un employé en particulier. En outre, ce dernier est généralement leur principal, si ce n'est leur seul interlocuteur hiérarchique autorisé, la communication étant le plus souvent régie par le principe militaire de la chaîne de commandement. La dépendance de l'employé à l'égard du manager est ainsi particulièrement forte pour tout employé, qu'il aspire à de nouvelles fonctions, à une augmentation de salaire, à une évolution de son contrat ou à toute autre requête (absence anticipée, choix de dates de congés). Corrélée à la mobilité fréquente de l'encadrement (tous les 2 à 3 ans en moyenne), la démonstration de son investissement par des réponses favorables à ses requêtes et attentes doit être d'autant plus rapide, permanente et explicite.

L'appropriation managériale des dispositifs institutionnels

Le renforcement des structures institutionnelles bureaucratiques centralisées a conduit l'encadrement des magasins à s'attacher en priorité à des critères économiques de gestion. Tout en étant progressivement démis d'une partie de ses fonctions, le management dispose d'outils institutionnels pour l'assister dans la gestion de la main d'œuvre. Ces derniers apparaissent comme la partie émergée de l'iceberg. En effet, on constate bien souvent qu'ils sont les premiers évoqués dans le discours managérial mais que pour la plupart des employés, s'ils sont en principes des dispositifs qui pourraient s'avérer utiles pour communiquer avec leur hiérarchie et être évalués de manière équitable en fonction des efforts et résultats fournis, ils ne font en réalité, lorsqu'ils sont utilisés, l'objet d'aucune gratification (formations, prise en compte des suggestions en matière d'organisation). En d'autres termes, les dispositifs institutionnels promouvant une gestion plus juste de la main d'œuvre, parmi les plus visibles et les plus évoqués par les directions et l'encadrement opérationnel, n'ont que peu d'incidence positives sur le travail quotidien des salariés et leur installation dans la branche à moyen terme. Leur mise en avant semble davantage relever de la communication destinée aux autres parties prenantes composant l'entreprise élargie, nourrissant le *reporting* social (Ch.4). Qu'ils concernent la mobilité (mutation, promotion) ou la rémunération (primes ou augmentations de

salaire), ils peuvent même potentiellement faire l'objet de sanctions managériales « secondaires », c'est à dire de représailles.

« Ca a duré 5 minutes au lieu de 30. On s'est tout dit, j'appréciais pas ses manières, lui voulait me renvoyer. (...) Il s'est mis à dos l'encadrement et a été muté. Moi j'ai failli être renvoyé ». **#27, C, H, 28 ans, employé libre service, hypermarché intégré, 91**

« L'écoute du personnel du mois de janvier s'est bien passée. Ils ont posé 41 questions à 105 personnes sur le magasin dont 4 du PLS. Après ça a beau être anonyme, on sait qui y participe et suivant les réponses on arrive à savoir... à cerner qui a mis quoi. J'ai fait une restitution à toute mon équipe, j'ai pas eu de remontées négatives ». **#38, G, H, 31 ans, manager épicerie, hypermarché intégré, 91**

On comprend clairement à travers ce témoignage d'un manager comment le système de dépendance réciproque contribue au musellement du rayon ou du service, entretenant ainsi les possibilités d'une gestion arbitraire de la main d'œuvre. L'appropriation des outils institutionnels à usage informatif n'est qu'un des moyens utilisés par les managers des grandes surfaces intégrées pour avoir prise sur ses subordonnés.

« Elle m'a convoqué y'a deux ou trois mois pour me dire là où c'était bon et là où je péchait un peu (...) mais même si tu pêches pas ils marquent que tu pêches là dedans. J'aurais aimé être payée au mérite mais ça correspond à rien. J'ai des « peut mieux faire »... « peut mieux faire », non mais j'ai rien à prouver. Ils disent qu'on peut toujours s'améliorer mais à ce niveau tu veux t'améliorer en quoi ? ». **#32, M., F, 46 ans, employée libre-service, supermarché intégré, 92**

Cependant, comme l'illustre cet extrait d'entretien, les dispositifs d'évaluation individuels rendu obligatoires dans la plupart des firmes intégrées, exposent les managers à leur impuissance face aux employés, ne pouvant leur promettre de perspectives en matière de salaire ni de promotion. Ils doivent alors passer par d'autres registres.

Contribution managériale au sens du travail

La latitude de l'encadrement diffère en effet en fonction du format, de l'enseigne et de la structure du magasin qui occupent une place centrale dans les modes d'appropriation de la gestion de la main d'œuvre. Si la latitude de l'encadrement en matière de gestion de la main d'œuvre est généralement plus limitée au sein des enseignes intégrées où elle est réservée au chef de secteur/réseau, et si dans tous les cas les incitations financières sont quasi inexistantes, les techniques managériales de mobilisation s'appuient au quotidien sur les rares possibilités qui leur restent offertes. Ils s'inscrivent d'une part dans le registre temporel de la quotidienneté et dans l'espace social du hors travail. L'emprise managériale sur le travail passe donc par la dramatisation du travail, c'est à dire par son inscription dans le moment, dans l'action, dans l'événement, l'imprévisible, l'exception, mais aussi dans la violence tout en faisant appel à différents registres relationnels.

Dramatisation du travail

Lorsque le cadre institutionnel s'attache à piloter et réguler de manière accrue et de plus en plus indépendante de l'encadrement opérationnel les questions s'attachant au recrutement, à l'évaluation, à la promotion et à la rémunération (Ch.5 et 7), ce dernier

concentre l'essentiel de son pouvoir autour de l'action, de l'instantanéité, des relations et interactions quotidiennes pour prolonger l'investissement dans le temps des employés. Dans la mesure où le travail de conception centralisé vise à la maîtrise du contenu de la journée de travail, des outils et des méthodes, le management exécutif ne peut qu'avoir prise sur l'employé et son travail au quotidien en s'appuyant sur cette séparation entre conception et exécution pour développer des formes d'appropriation situées du travail. La prédominance de la rationalisation économique sur le développement de méthodes standardisées conduit à la tolérance de dimensions discrétionnaires du management autrefois répandues (Ch.1). Pourtant, les contraintes institutionnelles limitent parallèlement les possibilités offertes à l'encadrement tout en favorisant les dérives et la diffusion de pratiques managériales arbitraires. Face à une impossible emprise rationnelle à moyen terme, fruit de l'impuissance du management opérationnel en matière de leviers rationnels tels que les promotions, primes, salaires, la dramatisation du travail est la conséquence de tentatives quotidiennes et permanentes d'emprise émotionnelle (Hochschild, 1983), à court terme, et fréquemment remise en jeu. Mais, contrairement aux tentatives institutionnelles de réenchancement du travail par la relation de service (Ch.5), la conjonction de contraintes caractérisant l'activité réelle et située souligne la faible naïveté voire le désenchancement de chacun, entre jeux de rôles et simulation pratiqués pour que l'organisation puisse tenir au quotidien.

Formats, cadres et temporalités des relations

En distinguant la sphère privée de la sphère publique comme obéissant à des régimes d'interaction distinctifs, c'est à dire des manières de traiter autrui en fonction d'un cadrage conventionnel de l'interaction spécifique, Isabelle Ferreras situe le travail comme enjeu au cœur de ces deux sphères (2007). En appuyant sa critique politique du travail sur l'exemple des caissières, elle souligne ainsi les contradictions d'une configuration où les acteurs peuvent être affublés, en fonction des acteurs rentrant quotidiennement en interaction avec eux, de citoyen (égalité et liberté dans l'interaction), de domestique (soumission) ou de familial (protection) (2007 ; p.102). Si ce cadre d'analyse nous paraît intéressant, sa limitation aux interactions entre les caissières, leurs supérieurs hiérarchiques directs et les clients au sein d'un service en particulier et dans une perspective synchronique ne permet pas de comprendre d'une part, les relations unissant ce service relativement enclavé au reste du magasin. D'autre part, il fait obstacle à l'appréhension de l'influence des transformations de la branche et du procès de production sur les rapports sociaux de production au sein des magasins. Autrement dit, il fait abstraction des cadres d'interactions. Ainsi, il s'agit ici d'élargir à la fois spatialement et temporellement le champ d'observation de l'usage de tels régimes pour constater qu'ils ne sont pas nécessairement perçus comme injustes par les salariés.

En effet, la mobilité de l'encadrement opérationnel est régie, en fonction du format, par des cycles différenciés. En outre, leur rôle diffère en fonction des moyens institutionnels d'incitation au sein de chaque firme. Ces deux dimensions, temporelles et statutaires, déterminent les marges de manœuvres officieuses de l'encadrement en matière de pratiques

managériales. Ainsi, de longs cycles permettent davantage d'instaurer une relation filiative perçue comme juste par les employés car nécessitant une installation à moyen terme pour laisser place à des affinités tout comme une orientation bureaucratique pourra paraître plus juste à ces derniers dans des organisations au cycle de mobilité plus court.

Avec de telles dimensions filiatives ou bureaucratiques dans les niveaux supérieurs de la hiérarchie opérationnel se développent plus fréquemment des rapports sociaux de production fortement influencés par un régime d'interactions domestique (Ferrerias, 2007). D'un côté, dans les magasins appartenant à des groupements indépendants ou sous franchise, les moyens institutionnels de gestion de la main d'œuvre mis à disposition des directions de magasin sont restreints. Ces dernières doivent donc se montrer persuasives envers les salariés. Les patrons de point de vente sont amenés à exercer une majeure partie voire toute leur carrière dans le ou les mêmes magasins. Nombre d'entre eux héritent d'une trajectoire familiale et ont été formés dans un magasin tenu par leurs parents. Ils peuvent alors s'investir davantage dans la mobilisation et la captation à long terme des salariés en mêlant rapports sociaux domestiques et productifs, endossant par exemple l'habit de dirigeants néo-paternalistes, prêtant de l'argent à certains salariés, organisant des repas annuels et des fêtes lors de départs à la retraite. Les salariés dirigeant les magasins franchisés sont quant à eux soumis à des cycles de mobilité courts et ne disposent que de faibles leviers à l'échelle locale. Leur gestion de la main d'œuvre va ainsi s'apparenter à celle des grandes enseignes intégrées, les dispositifs de médiation en moins. D'un autre, en effet, dans les enseignes intégrées, le détachement croissant des cadres en matière de mobilité (changeant de magasin tous les deux à trois ans) se heurte aux dispositifs institutionnels de mobilisation et d'implication des employés. Managers (supermarchés), chefs de secteur et directeurs (hypermarchés), chefs de magasin et chefs de réseaux (hard discount) n'ont plus que rarement et partiellement prise sur le recrutement, le salaire et la mobilité de leurs subordonnés. Néanmoins, la fréquence de leur mobilité dans les groupes intégrés et du turnover des employés dans le format hard discount leur permet de multiplier les promesses de promotion demeurant majoritairement vaines sans risquer d'en essuyer les contrecoups. Le report du risque sur les employés passe ainsi au quotidien et à moyen terme par des formes de manipulation auxquelles les plus efficaces sont généralement les plus exposés. En effet, il s'agit avant tout d'assurer les résultats exigés par la direction. Ainsi, les techniques sont diverses mais certaines sont récurrentes : il s'agit d'appeler plus ou moins systématiquement un employé durant ses congés ou son jour de repos en prétendant s'être trompé dans les emplois du temps, de promettre une évolution rapide et de sans cesse la remettre en jeu lorsqu'un imprévu nécessite la présence de salariés, de reporter la faute de l'absence de promotion sur le n+2 de l'employé qu'il ne peut solliciter, ou encore de s'appuyer sur les politiques de mobilité pour promettre à plusieurs reprises une évolution au salarié, sans cesse repoussée par la mobilité de l'un de ses supérieurs hiérarchiques dont l'aval, basé sur les preuves de son investissement au travail, est requis.

« Depuis 4 ans que je suis là, je suis encore niveau 1, c'est un peu ça le problème. Mon manager, un sacré menteur ce type en passant est loin de me donner la promotion promise. J'aurais du obtenir cette promotion 2 ans auparavant mais un problème avec mon ancien manager m'a bloqué. Celui-ci est arrivé il y'a 1an et demi. Il m'a promis à nouveau de m'aider, normal vu que je travaille très bien. Il a voulu voir ce qu'il valait sur 6 mois et au bout, rien du tout, au bout d'un an toujours rien. J'ai poussé une gueulante et il a dit qu'il me ferait passer gestionnaire avant novembre. Là on est fin janvier et j'attends toujours. J'ai connu deux managers. J'étais un peu la tête de Turc du premier même si ça faisait rire mes collègues, je laissait faire. C'est dans mon tempérament, je suis du genre à la fermer, jusqu'à ce qu'il pète un câble et renvoie un de mes amis pour un motif absurde, prétextant une insulte ce qui était totalement faux. Mon témoignage n'a servi à rien puisqu'on est rien par rapport au manager. (...) il s'est mis à dos l'encadrement et a été muté (...) Une fois le nouveau manager en place, J'ai du tout recommencer, refaire mes preuves. Le manager n'a pas fait grand chose mais il a lancé des démarches depuis novembre, entre temps le chef de secteur vient juste de partir. C'est dans son tempérament, il avait donné son aval pour que je passe gestionnaire mais est du genre à faire trainer mais j'ai pas de bol, il vient juste d'être muté la semaine dernière et là je dois convaincre le nouveau chef de secteur... ». #27, C, H, 28 ans, employé libre service, hypermarché intégré, 91

Sans avoir les moyens de répondre favorablement aux souhaits des employés, ils rendent ainsi l'accomplissement du travail possible au quotidien à court terme ou moyen terme, en s'assurant la conservation des salariés les plus efficaces, tout en laissant pour héritage à leurs successeurs davantage de difficultés face à des employés dans l'expectative. Tout en prolongeant la mobilisation des salariés, l'usage répété de telles pratiques contribue au développement d'une frustration à hauteur des espoirs initialement générés, Ces pratiques favorisent à moyen terme une variété de formes individuelles et collectives de contestation et d'expression du mécontentement (retard, absentéisme prolongé et aussi soudain que les sollicitations managériales, dépointage, multiplication des pauses, sabotage) se répercutant sur les équipes de travail (ambiance, organisation, diffusion de telles pratiques) (Ch.7).

Distance et imprévisibilité

Un traitement différencié

A la fois fortement dépendants de la présence et de l'investissement des employés et faiblement dotés en terme de latitude quant à leur registre d'incitations⁴⁹³, les managers sont les interlocuteurs privilégiés d'une main d'œuvre *a priori* faiblement motivée par de maigres perspectives et un travail aux nombreuses exigences. Ils ont ainsi tout intérêt à entretenir de bonnes relations avec leur équipe d'employés dont dépendent largement les résultats des rayons et services.

Nous avons ainsi pu observer un management reposant essentiellement sur le traitement différencié des employés pris dans une dramatisation du travail. Les managers participent à la construction de *personae*, rôles sociaux conférés à chaque salarié de l'équipe, comme autant de personnages aux traits de personnalité spécifiques qui finissent par être joués par les différents acteurs de la sphère productive. On peut ainsi évoquer l'acharnement aveugle sur quelques équipiers bouc émissaire, la culpabilisation des employés par l'évocation d'une

⁴⁹³ Soulignons notamment les possibilités réduites ou nul d'accorder des heures supplémentaires, d'influencer la mobilité et l'évolution, d'agir sur les primes et augmentations.

confiance déçue, la flatterie de certains (« mature » s'adressant à de jeunes employés, « professionnel » à l'égard d'anciens managers). Dans les organisations les plus formalisatrices, cette démarche relève d'une « stratégie des alliés » délibérée qui repose sur un ensemble de principes sociodynamiques repris lors de formations de cadres des enseignes d'hypermarchés en s'appuyant sur le principe du jeu de Go⁴⁹⁴ (Fauvet, Buhler, 1992 ; Fauvet, Smia, 2006). Lorsque le jeu d'échec, davantage pratiqué lors des fusions et rachats, consiste à « mater » l'adversaire, il s'agit de faire de ses ennemis ses alliés avec l'appui des autres membres de l'équipe. En distinguant les alliés, les employés à convaincre et ceux à contenir, cette stratégie s'inscrit dans la nouvelle orientation de la branche, reposant sur la médiation horizontale des directives hiérarchiques. Multiplier et diversifier leurs techniques d'approche auprès des employés contribue largement au consentement de ces derniers, nécessaire pour répondre aux imprévus et pour les conduire à tolérer les écarts entre la législation (à supposer qu'ils la connaissent) et leurs conditions de travail réelles.

Généralement, les managers œuvrent à établir des relations différenciées avec les employés. L'approche observée au sein des hypermarchés *Hyper* distingue par exemple différentes catégories proches de celles évoquées dans leurs formations, des plus « zélés » aux « flâneurs » en passant par les « suiveurs ». Tout en devant limiter l'influence des flâneurs, ils s'appuient sur le noyau dur des effectifs pour réaliser l'essentiel du travail en rayon. Les managers comptent généralement sur les plus jeunes pour composer la périphérie flexible, polyvalente (d'un rayon à l'autre) et réactive (remplacements de dernière minute, changement d'emploi du temps, travail l'après midi) face aux imprévus (20 à 25% des effectifs de l'équipe) alors que les plus anciens composent un noyau plus installé, exigeant (ayant ses habitudes en terme d'emploi du temps et de rayon) mais réalisant son travail rapidement, avec soin et sans nécessairement être à cheval sur ses horaires pour le terminer. Dans chaque catégorie de ces catégories figurent des employés sollicités plus ou moins fréquemment en fonction des aspirations individuelles. Parmi les plus jeunes, les employés exprimant leurs souhaits d'évolution rapide sont davantage sollicités alors que parmi les plus anciens, il s'agira généralement des plus investis dans leur travail et ceux répondant aux exigences en matière d'autonomie et considérant leur fonction comme un métier à part entière.

Un management insaisissable : presser, contrôler, faire revenir

Dans leurs relations interindividuelles, les managers manient l'art de l'ambiguïté par des allers-retours permanents entre distance et proximité sociale. Si des ancrages générationnels existent (distance et âge allant souvent mais non systématiquement de pair), les managers demeurent ainsi une figure insaisissable, à la fois crainte et appréciée car cultivant cette ambiguïté avec chacun de ses subalternes.

⁴⁹⁴ Issus d'une ancienne tradition en gestion des ressources humaines, elle n'a fait son apparition dans la branche qu'à partir des années 2000, accompagnant le nouveau rôle de manager dans les grandes surfaces.

L'ajustement permanent des distances

Le marquage plus ou moins fréquent de la distance et de la différence de rang semble justifié selon les managers rencontrés par les abus des plus jeunes face à la rareté des gratifications et sanctions, au tutoiement, et à la proximité croissante entre employés et encadrement en matière de fonctions (particulièrement dans les supermarchés et hard discounts). De plus, ce dernier peut être accentué par des managers qui ont connu une évolution interne et cherchent à appuyer leur légitimité sur une liturgie de la différenciation et de l'autorité (vouvoiement, repas séparés, intimidations lors des premiers jours d'exercice dans un magasin, convocation pour une entrevue suite à une absence) généralement sur les recommandations des managers plus anciens. Marquer la différence de statut hiérarchique permet aux managers de parer à tout débordement et d'asseoir son autorité, notamment lorsqu'il encadre une équipe de taille importante mais pas assez pour que soient mis en place des dispositifs techniques et organisationnels (logiciels de planification, dispositifs participatifs de gestion des horaires) comme c'est le cas pour une chef de caisse d'un supermarché indépendant supervisant une vingtaine de caissières :

« J'ai de plus en plus de responsabilités. C'est pour ça que j'ai imposé le vouvoiement aux caissières. Je voulais marquer la distance, le respect pour ne pas me faire bouffer. Notre ancien patron les obligeait à s'habiller tout en noir, j'ai gardé ça aussi ». **#110., M., 32 ans, chef caissière, supermarché indépendant, 91**

En caisse comme dans les rayons traditionnels, l'uniforme est aussi là pour rappeler la différence de statut hiérarchique tout comme le vouvoiement. A défaut de pouvoir compter sur des formes d'incitation financières, les chefs de magasin des enseignes intégrées s'appuient sur l'entretien d'une légitimité symbolique, cultivant la confusion et la manipulation des apparences auprès de chaque employé pour se prémunir de critiques collectives. Ainsi la distance entre employés et agents de maîtrise (chefs de magasins et adjoints) y est généralement plus marquée, tenant à cœur à des managers très peu distincts de leurs subordonnés du point de vue statutaire comme des tâches effectuées quotidiennement :

« Il faut être un peu sévère, sérieux, et savoir baratiner le personnel quand on travaille en équipe. Parce que si vous êtes trop gentil, le personnel vous marchera dessus et après c'est fini, vous n'aurez pas le résultat. Par exemple on vous passe un coup de fil : « Aujourd'hui, je ne pourrai pas être là » et vous répondez : « oui, oui, c'est pas grave » alors que vous allez souffrir pour votre travail et pour son travail aussi, parce qu'il faut boucher les trous. Vous n'avez pas le choix mais il faut avoir la solution. Il faut leur faire peur le lendemain quand ils reviennent. La première semaine il faut montrer votre visage, vous vous présentez comme le chef de magasin et la personne qui vient avec une ou dix minutes de retard, il faut décompter ce temps, ne pas fermer les yeux. Ici, c'est moi qui compte et quand ils voient leur fiche de paie, ils vous posent la question et ne recommencent plus, jamais ». **#48. H., H, 45 ans, Chef de magasin, hard discount intégré, 91.**

La hiérarchie contribue également à l'installation par la crainte que suscitent ses pouvoirs. Chaque salarié connaît un ou plusieurs collègues licenciés pour des raisons plus ou moins valables, de manière soudaine et souvent spectaculaires (produits périmés, vol, contestation de la hiérarchie), chaque régime de management et chaque rayon comportant ses risques. La proximité dans l'interaction horizontalisée comme dans les tâches effectuées est une manière de manifester ponctuellement la participation des managers, chefs et directeurs de

magasin à l'effort collectif lorsque la charge de travail est importante. Le pragmatisme dominant les représentations comme la surcharge fréquente de travail poussent en effet les employés à rapidement déconsidérer un manager se tenant trop longtemps éloigné des rayons et à apprécier les chefs de magasin prêts à « retrousser leurs manches » de manière régulière et visible :

« Parfois il faut faire un geste. Quand vous voyez quelqu'un qui a une palette très difficile, il faut aller le voir, l'encourager, le faire... Pour moi c'est une stratégie en fait, je fais la palette avec lui à peu près 30 minutes, après je me barre. Je vais en voir un autre, je lui donne un coup de main de 15 minutes et après je prends une palette, vous voyez. Au final, il est content parce qu'il a vu que le chef lui donnait un coup de main ». **#48. H., H, 45 ans, Chef de magasin, hard discount intégré, 91.**

Valorisation symbolique

Les grandes surfaces à prédominance alimentaires se caractérisent aujourd'hui par l'absence ou la faible influence des évaluations, la raréfaction et l'amenuisement des primes (réservées aux agents de maîtrises et niveaux supérieurs hors GMS intégrés) et dans les petits et moyens formats, par l'absence de formes graduées de sanctions. Afin de pallier au manque d'objectifs et de responsabilités à court terme, certains chefs de magasin initient les employés à une culture du résultat en les informant quotidiennement du chiffre d'affaires réalisé la veille en les publiant en salle de pause. Il s'agit pour le manager de rehausser symboliquement le statut des employés en confiant des informations qui initialement, ne lui sont pas accessibles.

« C'est un moyen de travailler pour quelque chose même si ce n'est pas très attrayant ». **#17, R., H, 38 ans, directeur, hard discount indépendant, 91**

Ainsi, la manière la plus répandue d'organiser le travail au sein de magasins de plus en plus marqués par une indifférenciation des services et des niveaux hiérarchique entre employés consiste à confier des responsabilités particulières à chacun.

« On ne fait pas que de la gestion... on peut pas uniquement travailler sur la gestion. En gros, on fait tout... Moi je fais les palettes, le nettoyage du magasin et au niveau de la gestion c'est au dernier moment. Je la fais le soir tellement y'a pas de temps et j'ai appris à tout le monde à passer les commandes, chacun dans un rayon ». **#48. H., H, 45 ans, Chef de magasin, hard discount intégré, 91.**

« Vu qu'il n'y a qu'un niveau d'employés, je les forme aux rayons et aux commandes. J'en nomme un ou une responsable d'un rayon attiré ». **#17, R., H, 38 ans, directeur, hard discount indépendant, 91**

« Je délègue les commandes aux adjoints et chefs de caisse ». **#18, F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, Déléguée Syndicale, 92**

L'anoblissement symbolique du travail effectué, passe par la responsabilisation individuelle sans l'autonomie, la délégation fragmentée des contraintes sur chacun des employés.

« Cette spécialisation nous donne l'impression que quelque chose nous appartient. Ça les motive et en plus, ça les responsabilise en cas de rupture ». **#17, R., H, 38 ans, directeur, hard discount indépendant, 91**

Si le manager pense souvent être autonome lorsqu'il évoque l'élaboration d'une telle organisation, celle-ci apparaît nécessaire dans des configurations marquées par une forte sollicitation des employés et de faibles moyens d'incitation. Les magasins observés sont dans l'ensemble régis par le même type d'organisation du travail attirant symboliquement tout ou partie des rayons aux employés. Tout en n'ayant que peu d'alternatives, le manager participe à la mise en rayon et désigne cette partie de son activité comme une aide, un coup de main aux employés, voire un « baratin », un stratagème qui permet à la fois de les contrôler et de les inciter à accélérer leur rythme. Mais si la visibilité est importante pour gagner en légitimité et en contrôle non coercitif, l'immixtion dans les relations collectives permet d'approfondir encore le contrôle du travail. Lorsque la division du travail est faible (hard discount, petits supermarchés) se présente l'opportunité d'opérer à des formes de contrôle particulières. En effet, ce dernier est bel et bien présent lors de la mise en rayon, se durcissant dans les structures intégrées, entre surveillance directe, contribution à l'accélération de la cadence de travail ou aux tensions productives entre pairs :

« Je leur ai donné un coup de main d'une heure pour les palettes de frais. Ils se sont remis au boulot. Je suis obligé de faire ça, si je les pousse pas, ils vont dormir sur leurs lauriers. Samedi j'étais en colère, mais fallait que je les pousse à leurs limites pour avoir un bon magasin lundi. Michel nous a laissé dans la merde. Il est parti à 13h et m'a dit « j'en ai marre », je lui ai répondu : « écoute, Michel fais ce que tu veux tu prends ta conscience avec toi » et j'ai dit à l'équipe « Laissez le partir comme ça tout le monde va voir ce qu'il vaut » ». **#18, F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, Déléguée Syndicale, 92**

Proximité contrainte

De fait, l'absence de latitude en matière incitative pousse le chef de magasin à davantage de proximité et d'horizontalité dans sa gestion de la main d'œuvre. D'un faisceau d'activité en pratique quasi identique au tutoiement, le manager dans les enseignes hard discount de groupements d'indépendant devient rapidement un chef d'équipe.

« C'est familial. Y'a pas de hiérarchie. On est entre collègues. On parle de tout sauf du travail quand on prend les pauses ensemble (...). Pour les vacances, y'a souvent des bisbilles. Alors je montre l'exemple en me pliant aux règles. Une année c'est juillet, la suivante c'est Août ». **#17, R., H, 38 ans, directeur, hard discount indépendant, 91**

Dans une telle configuration alliant de faibles possibilités d'intéressement et une forte proximité, les chefs de magasin se sentent souvent obligés de se justifier auprès des employés et se montrent généralement compréhensifs lors de leur départ :

« On n'a pas de possibilité de les motiver de façon pécuniaire. Je les informe de la morosité de la branche. Et lorsqu'ils m'annoncent qu'ils partent pour autre chose, je ne les retient pas, je suis heureux pour eux ». **#17, R., H, 38 ans, directeur, hard discount indépendant, 91**

Au delà de la résignation, en fonction des structures et de leur relation avec les dirigeants (liée à l'ancienneté) certains managers parviennent à s'allouer quelques marges de manœuvres. Les magasins faisant partie de groupement d'indépendants ont pour spécificité d'offrir des possibilités tacites de latitude en matière de responsabilités comme d'incitation. Tout en n'étant pas toujours utilisées, elles permettent d'observer des configurations aux conditions salariales plus avantageuses et au travail plus riche au sein de magasins

indépendants réputés pour leurs statuts collectifs plus faibles que ceux des magasins intégrés. Un chef de magasin d'une enseigne de hard discount appartenant à un groupement d'indépendant, salarié depuis plus de 10 ans au sein des magasins appartenant à un même dirigeant nous expliquera ainsi :

« J'ai réussi à négocier une prime de bilan pour les employés avec le propriétaire. Bon, c'est pas un treizième mois mais c'est déjà ça ». **#17, R., H, 38 ans, directeur, hard discount indépendant, 91**

De la sorte, l'obtention d'une prime de résultats opère telle un levier supplémentaire de motivation à moyen terme là où ces derniers se font rares.

Face à l'amplitude acquise par le débat public autour de la question du harcèlement, l'encadrement exécutif tient ainsi un discours dissociant la « bonne » pression exercée sur les employés de la « mauvaise »

« Rien que là je suis obligée de leur mettre une certaine pression. Je les pousse. Elle est pas méchante cette pression. Certains chefs les cassent comme des chiens, magasin fermé, sans témoin, jamais devant les clients. C'est ça la pratique. Quand vous avez été formés comme ça vous ne pouvez pas changer du jour au lendemain... le chef de magasin, il est conditionné ». **#18, F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, Déléguée Syndicale, 92**

Si certains semblent avoir du mal à définir des frontières claires entre les bonnes pratiques et celles bannies par leur enseigne, les exemples rencontrés permettent de distinguer l'orientation progressive vers des formes d'intervention managériales marquées par l'horizontalité. Là où les pratiques managériales jugées violentes s'appuient sur l'humiliation individuelle, les brimades et les insultes à huis clos propres à un rapport de force hiérarchique exacerbé, les bonnes pratiques sont traversées par des principes éthiques de solidarité et d'entraide envers les « équipiers », « collaborateurs » et « associés ». Au modèle industriel du contremaître qui marque la distance pour impressionner voire inspirer la peur se substitue celui du chef d'équipe ou *team leader* (Durand, 2004) reposant sur des relations tacites d'arrangement entre « personnes de confiance », dans un quasi rapport d'égal à égal. Dans les deux cas, le manager aspire à obtenir davantage des employés : accélération des cadences de travail, acceptation des dépassement d'horaires, de tâches et de fonctions annexes en limitant les contreparties salariales.

« Des responsabilités c'est pas être gentil. Il ne faut pas être trop gentil...et pas trop méchant. Il faut être un peu sévère, sérieux et avoir la stratégie de baratiner le personnel quand on travaille déjà en équipe parce que si vous êtes trop gentil, le personnel vous marchera dessus, et après c'est fini, vous n'aurez pas le résultat ». **#48. H., H, 45 ans, Chef de magasin, hard discount intégré, 91.**

A la fois chef d'équipe et « boss », *teamleader* et contremaître, le manager est une figure ambiguë, évoluant au gré des injonctions de la direction et des configurations. Les faibles leviers à sa disposition conduisent à un travail de plus en plus relationnel, davantage aux prises aux aléas quotidiens, y compris aux frustrations engendrées par le hiatus entre une branche en difficulté et une communication promettant toujours davantage.

« Je pouvais pas le saquer au début, maintenant le chef c'est mon pote. Quand t'arrive le matin et qu'il fume une clope il va te demander comment va ton chien, comment va ta femme, comment s'est passée la fermeture...il va pas parler que du boulot ». **#84. F., H, 23 ans, employé de rayon, hypermarché intégré, 77**

Aussi doit-il tempérer, innover, parvenir à faire venir, revenir, rester et faire travailler efficacement chaque équipier en mobilisant des registres variés, dépassant largement le cadre de l'activité professionnelle. Pour ce faire, il doit compter sur et faire avec un contrôle collectif s'appuyant sur différents registres et dispositifs au sein même du magasin.

2.4. Effectif restreint et contrôle collectif

Contrôle apparent du travail et visibilité

S'il est habituel de s'interroger sur les formes de contrôles descendantes en s'attachant aux employés, on peut voir émerger, des pratiques, un contrôle et un jugement fort des salariés à l'égard de leur encadrement comme des pairs parmi les différents niveaux hiérarchiques. Exercée sur le salarié par ses pairs et supérieurs hiérarchiques, la principale forme de contrôle de l'activité est transversale. Elle se caractérise par sa nature superficielle. Le contrôle ne consiste pas à vérifier avec exactitude ce que les employés sont en train de faire mais repose sur une surveillance en surface, ponctuelle, rapide, à l'improviste, faite de coups d'œil davantage pour s'assurer de l'état actif du pair ou du subordonné que de la nature et de la qualité du travail effectué. A ce titre, la configuration spatiale des surfaces de vente offre un certain nombre de miradors et d'angles morts qui, au delà de leurs fonctions de coulisses (Goffman, 1973) permettent de voir sans être vu. Tel le panoptique de Bentham (élaboré pour l'industrie avant d'être pensé pour la réclusion⁴⁹⁵), cela signifie pour l'employé que l'on peut être vu à chaque instant. En rayon, les responsables s'occupent généralement des têtes de gondoles, étagères situées en bout de rayon. Cette situation leur permet de scruter avec discrétion plusieurs allées à la fois. Les vitres sans teint en caisse centrale, les bureaux des managers et du directeur en surplomb des rayons sont autant de « miradors » permettant de voir sans être nécessairement vu⁴⁹⁶. En outre, les dispositifs censés assurer la « sécurité des biens » permettent le contrôle de chacun dans la plupart des espaces du magasin, des caisses aux réserves⁴⁹⁷. Ainsi, tout élément potentiellement suspect peut devenir coupable : baisse de régime, trajet la main dans une poche, discussion entre employés en travaillant. Sans faire l'objet de réelles sanctions, ils donnent lieu à des remarques et jugements de valeurs pouvant s'avérer d'autant plus irritants pour l'employé rappelé à l'ordre.

« J'allais porter des papiers et il (le directeur) me dit « on est toujours en promenade ? » ...ça m'a pas plu du tout...Y'a les mises en avant, faut les marquer sur le casier à l'accueil, descendre les feuilles de caisse, chercher les bons en bas, faut bien que je bouge. Il peut pas dire que je me promène, je suis pas d'accord. Je papote des fois, effectivement...mais j'fais mon boulot, moi, je

⁴⁹⁵ C'est en visitant son frère Samuel en Russie que Jeremy Bentham découvre l'idée d'un bâtiment circulaire, à l'origine conçu pour limiter le nombre de contremaîtres supervisant l'activité de travailleurs non qualifiés (Roth, 2006).

⁴⁹⁶ Voir photographie 6 en annexes.

⁴⁹⁷ Caméras de vidéosurveillance, comparaison des écrans de caisse et des produits scannés en temps réel, des réserves et cours, vigiles situés à l'entrée du magasin, agents de sécurité chargés de contrôler l'entrée des salariés le matin et les produits jetés (casse) en réserve (hypermarchés) en les scannant contribuent à cerner l'employé du regard.

tricote pas non plus ! On est quand même des êtres humains, on est quand même pas des machines... ». #108., MC., 56 ans, comptable, supermarché indépendant, 91

Moins systématiques qu'un contrôle direct et continu, ces remarques ne participent que davantage à une pression permanente selon une logique de temps de travail effectif. Aucun temps ne doit être perdu et toute baisse de cadence représente une occasion pour manager de se justifier du non recours à davantage de main d'œuvre.

« Y'a des gens qui se promènent. Ils vont passer cinquante fois dans la journée, boire trois fois en une heure, dire bonjour à tout le monde alors qu'on a des tâches à accomplir. Ils vont prendre des pauses de trois quarts d'heures au lieu de quinze minutes. Je dis rien mais le jour où on me demande des intérimaires je dis non. Je pose même pas la question à mon patron alors que lui dirait oui si y'a besoin mais moi, manager, je dis non ». # 36. M., F, 47 ans, manager épicerie, supermarché intégré, 92

Toujours dans l'optique d'une « maîtrise des heures travaillées », le flux doit être perceptible *de visu*. Dans les magasins observés, tout porte à croire que ce relâchement du contrôle vertical, direct et continu du travail est lié à l'attrition des effectifs à laquelle n'échappe pas l'encadrement. Le directeur, dans un supermarché appartenant à un groupement d'indépendants doit par exemple gérer des tâches relevant de différentes fonctions : gestion des salariés, tâches administratives, mais également mise en rayon et commandes, et reconnaît qu'il ne peut approfondir le contrôle directe de tous les salariés qu'il a en charge.

« Travailler avec eux ça veut dire que vous vous rendez compte de tout ce qui se passe dans le magasin, et pour réagir c'est...vous avez une capacité à réagir beaucoup plus rapide... quand vous travaillez avec les gens, là vous pouvez prévenir les problèmes, parce que vous allez sentir « tiens, là y'a un problème, il va se passer quelque chose », aussi bien au niveau du personnel qu'au niveau de...d'une rupture de produit...que...enfin voilà, pour moi c'est surtout un animateur. » P, directeur de magasin (parlant des employés et responsables). #114. G., H, 52 ans, directeur de magasin, supermarché indépendant, 91

Si la faiblesse de ce contrôle direct ne permet pas d'accroître la productivité des salariés, elle contribue à les maintenir réactifs et sous tension, travaillant ou simulant l'activité faisant par le poids d'un contrôle potentiellement permanent. Elle autorise en effet une « entreprise du paraître », où chacun peut « simuler » un comportement conforme (adaptation du freinage du système fordien aux nouvelles contraintes organisationnelles), simulacre ou suivisme des salariés face aux nouvelles contraintes de l'organisation (Durand, 2004 ; Coutrot, 1998).

Distribution des outils et pilotage par l'aval

Si l'efficacité ne vient pas du contrôle direct et peu approfondi du travail des employés, elle en découle directement car c'est à travers elle que la direction se charge de distribuer les rôles. Avec le développement des différentes formes de polyvalence, les superviseurs (directeurs, chefs de magasin, managers, responsables) agissent en orchestrateurs gérant la main d'œuvre en fonction de leurs informations concernant les livraisons et la fréquentation, organisant un flux continu en mobilisant le minimum de salariés nécessaires tout en exigeant de ces derniers davantage. La réduction des leviers et marges de manœuvre en la matière, fruit de la centralisation croissante des décisions pose problème dans de nombreuses situations telles que des livraisons et affluence importantes ou face à de fortes livraisons simultanées

dans de nombreux rayons. Elle s'accroît d'autant plus lors d'absences répétées et de congés de salariés. L'urgence entraîne une gestion préférentielle de certains rayons et services, la priorité allant aux plus rentables, estimés selon le chiffre d'affaires et le taux de marges réalisées sur la vente des produits, au détriment des autres rayons. Dans de tels cas, chaque responsable essaie de conserver ou réunir le nombre nécessaire de subordonnés dans son rayon pour s'épargner de trop fortes cadences et atteindre ses objectifs:

« Je commande tout parce que bon il faut le prévoir,...les stocks arrivent puis... « ah ben oui, on te donne une caissière, on te la donne 4 heures » puis après on te dit « ah ben oui mais on en a besoin, on la reprend » [...] Il te dit comme ça « quand faut y'aller, faut y'aller » et on t'en donne pas les moyens, en hommes du moins, pour le réaliser...Et ça c'est pénible parce que nous on fabrique...et il faut prévoir... et puis c'est des choses qui sont périssables, ça c'est pas un truc...tu peux pas en faire 300 tout seul des tartes aux fraises, donc t'es obligé quand même de prévoir pas mal de choses, et puis après on te file une caissière...t'en as mais il faut râler pour l'avoir...négocier avec la chef caissière ». #102. B., H, 53 ans, responsable boulangerie, supermarché indépendant, 91

Ce responsable de rayon doit maintenir le flux sous contrainte de moyens humains réduits dans un rayon exigeant une présence permanente (traditionnel). De manière générale, le responsable de point de vente, directeur ou chef, décide ainsi de l'orientation de la polyvalence des employés en accord avec les responsables de rayon pour gérer ces périodes d'affluence. Des ajustements similaires sont effectués dans la configuration plus fréquente où les deux flux sont successifs. En effet, si la mise en rayon se fait surtout au cours de la matinée, le réapprovisionnement au cours de la journée ne nécessite dans les petites et moyennes surfaces que la présence de quelques salariés. Les difficultés rencontrées par le format hypermarché ont poussé les directions à développer des équipes de travail en rayon dont certains salariés sont présents jusqu'à la fermeture des magasins, permettant le remplissage des rayons tout au long de la journée en fonction des habitudes de fréquentation spécifiques suivant les zones de chalandise et leurs populations. Dans les supermarchés, l'ajustement, permettant la jonction des flux, passe par le relais de certains employés assurant la présence continue à des postes en contact avec la clientèle comme les différents services à la coupe des rayons traditionnels lorsque ces salariés sont en pause ou déjeunent. La direction des points de vente gère la jonction, quelle que soit la quantité des arrivages de marchandise et de clientèle, du service minimum assuré à la mi-journée au *rush* de fin de semaine à travers un flux tendu à main d'œuvre réduite. Toutefois, cette pression essentiellement verticale ne nous permet pas à elle seule de comprendre les raisons pour lesquelles les contraintes et autres ajustements reposent particulièrement sur une partie des salariés.

Pression des pairs

Le maintien d'une certaine intensité ne fonctionnerait pas sans l'aide d'une contrainte pesant horizontalement. Le développement tendanciel du travail en équipes, de la polyvalence et de la polyactivité comme le faible contrôle vertical du travail contribuent particulièrement à multiplier les sources et formes potentielles de contrôle horizontal. Nos entretiens et observations soulignent l'exercice d'une forte pression des pairs reposant sur un ensemble de mécanismes de contrôle et de sanctions mis en place par les agents eux mêmes pour

discipliner leurs pairs (Masclat, 2003). Comme le souligne Jean-Pierre Durand : « L'organisation et la responsabilité collectives dans le groupe de travail accroissent les pressions des pairs sur chaque individu. Les retards, les absences répétées, la fatigue ou les faibles performances ne sont plus relevées ou mises en causes par le chef, mais par le groupe, qui voit ses performances réduites ou qui voit la part de travail de chacun s'accroître si l'un des éléments ne respecte pas la norme moyenne établie dans le groupe et par le groupe » (2004).

Toutefois, dans la branche, nous avons pu voir que les directions encouragent dans leur communication interne cette régulation par les pairs, qu'il s'agisse de magazines comme d'affichage, en cantonnant la thématique de l'absentéisme et des retards aux tords causés aux collègues et aux clients avant même d'évoquer l'organisation. Sous contrainte structurelle d'un manque de « bras » (Ferrerias, 2007) faisant de la coopération une nécessité avant d'être un choix (Burnod, Cartron, Pinto, 2000), le travail est ainsi l'objet de contrôles horizontaux multiples et variés qui s'illustrent par des reproches, directs ou non qui participent à la pression organisationnelle quotidienne mais aussi à une forte intériorisation allant jusqu'à générer des formes de culpabilité. Pour les employés exerçant une activité essentiellement composée de manutention, la mise en rayon est organisée avec de moins en moins d'assignations exclusives. Le faible effectif initial des équipes de travail se transforme immédiatement en handicap si ces dernières se retrouvent privées de l'un de leurs membres. Avec la taille des structures croissent les équipes et les possibilités de polyvalence entre postes. Les plus petits formats sont donc ceux où la proportion de salariés soumis aux impératifs de réactivités est la plus élevée et s'applique de manière moins différenciée. Au sein des équipes de travail (regroupant l'ensemble des salariés dans un magasin discount, plusieurs rayons dans les supermarchés et un à deux rayons ou services dans les hypermarchés), les plus anciens⁴⁹⁸ sont les gardiens et garants des normes (cadences, manières de travailler et de s'adresser à la hiérarchie), contribuant à définir les termes du contrat tacite régissant les relations, entre héritage de l'histoire de la branche de l'enseigne voire du métier et appropriation des mutations organisationnelles. Suivant la division du travail, la pression peut s'exercer au sein d'un même groupe de travail, comme entre groupe mais aussi à l'égard des responsables. Sous cette pression du groupe de pairs, certains employés peuvent être amenés à effectuer des heures supplémentaires, à jouer sur une concurrence triviale entre rayons, services, magasins, mais aussi à résister (Ch.7).

La surveillance par les pairs s'appuie sur les contrecoups de la gestion de la main d'œuvre à effectif restreint. Si le manque de salariés en rayon comme en caisse est évoqué dans la majeure partie des entretiens, son interprétation fait l'objet de nombreuses hypothèses renvoyant entre autre à la flânerie des pairs. Cette dernière peut se construire entre employés de rayons voisins, entre services, entre rayons différents. L'une des principales dimensions conflictuelles concerne les différences entre rayons et salariés, en terme de difficulté du travail

⁴⁹⁸ Par anciens, nous entendons l'ancienneté dans l'entreprise, puis l'expérience dans le secteur de la grande distribution et enfin l'âge.

et d'effort fourni par chacun. Le travail en rayon autour de la marchandise connaît un certain nombre de variations. Entre autres indicateurs, les luttes entre managers pour l'attribution de davantage de main d'œuvre se répercutent sur les employés et poussent ces derniers à penser que toute activité ne se vaut pas suivant le rayon dans lequel on exerce son emploi. Entretiens et observations participantes révèlent des différences importantes entre rayons et services dans la manière dont se déroule le travail au quotidien. Les difficultés liées aux rayons alimentaires frais se caractérisent par une attention particulière à consacrer aux dates de péremption occasionnant davantage de manutention (rotations), un travail exposé à de basses températures et à une plus grande circulation et sollicitation de la clientèle. Les rayons non alimentaires, s'ils sont épargnés quant à ces derniers points, exposent tendanciellement les salariés à des charges plus lourdes comme à des produits chimiques.

En outre, la forme des produits, la configuration des rayons et leur emplacement (hauteur des linéaires, distance des réserves, largeur des allées) dans le magasin contribuent à des formes de pénibilité propres à chaque rayon et ainsi aux revendications des salariés. Chaque service, chaque rayon contient sont lot de dimensions désagréables voire pénibles et les employés s'emploient à les recenser, les estimer, les soupeser au regard des autres rayons. Si ces remarques restent latentes, elles contribuent au sentiment de contrôle permanent en magasin. En outre, si les palettes de marchandises sont d'un format standard, le temps de mise en rayon moyen peut varier du simple au quintuple. Nombreux sont les salariés à tenir à évoquer ces spécificités qui ne font selon eux, pas suffisamment l'objet d'une considération de la part de leur hiérarchie.

Mais la dimension prégnante dans le discours des salariés renvoie à un régime d'interaction domestique, fruit de l'instauration de relations communautaires enracinées de différentes manières dans l'environnement personnel et local des salariés (voisinage, famille, vie sportive locale, ex-camarades de classe). C'est avant tout à titre personnel que les salariés s'entraident et se contrôlent, entretenant entre eux des rapports sociaux marqués par la dramatisation, ponctuant la routine quotidienne d'évènements soudains voire violents, dans des configurations restreintes en matière de temps, de lieu et d'action, poussant à multiplier les alliances et ruptures.

Cette pression des pairs, alliée à la pression exercée verticalement, contribue à une dynamique où les plus anciens exigent des nouveaux venus ce que la direction exige d'eux, « d'y arriver » (Burawoy, 1979), c'est à dire le maintien d'un flux tendu malgré le manque de moyens humains et matériels même si cela passe par des jeux et enjeux détournés (jeux virils initiatiques, défis entre salariés de différentes générations)⁴⁹⁹. Dans cette configuration où l'impossible, compte tenu des moyens officiels mis à disposition, est considéré comme objectif à atteindre impérativement, les salariés sont personnellement contraints à participer à l'investissement collectif et à la surenchère des formes de zèle discret sous peine de se voir mis au ban. Dans ce jeu de la dévotion, chaque niveau hiérarchique paye son tribut et dispose d'une certaine latitude lorsqu'il s'agit du report de l'investissement et de la responsabilité des

⁴⁹⁹ Voir photographie 11 en annexes.

subordonnés Ainsi, l'encadrement n'est souvent qu'un simple appui, un intermédiaire pour régler les problèmes individualisés, une partie des salariés remontant d'eux mêmes certains événements survenus dans les équipes de travail. L'intégration du flux généré par cette contrainte triangulaire (logistique, commerciale, organisationnelle) des services sur les salariés les pousse à adapter leurs actions en fonction des besoins du moment.

*

En parallèle à l'ouverture de l'organisation au client participant de plus en plus à la production du service, le report du risque, introduit par les innovations et dispositifs institutionnels de médiation conduit à un enfermement progressif de l'organisation sur elle même, accordant une forte latitude contrainte en terme de rapports socio-productifs. Ces deux processus conjoints facilitent avec l'homogénéisation des fonctions, l'entrelacement de relations interpersonnelles qui se limitent à un univers proxémique tout en favorisant une relationalisation (Faguer, 2007) des rapports sociaux de production. Les enjeux symboliques autour des interactions en *front* et *middle office* et les arrangements avec les pairs et l'encadrement s'effectuent le plus souvent sur le mode d'interaction domestique (Ferrerias, 2007), soumis en amont au flux de marchandise, en aval au flux de clients tout en se situant dans une configuration de gestion de la main d'œuvre au plus juste. Lorsque l'on s'attache aux représentations communes du monde social des salariés des points de vente, tous niveaux hiérarchiques confondus, les entretiens, discussions informelles et observations participantes soulignent d'une part l'ignorance du fonctionnement des firmes au delà de l'espace fréquenté du magasin par le plus grand nombre des salariés, contrastant avec l'idée d'une gouvernance d'entreprise aux vertus démocratiques (Partie II). D'autre part, elles traduisent une certaine *opacité paradoxale* face à une saturation du point de vente en affichages divers contradictoires entre injonctions institutionnelles et initiatives des directions locales⁵⁰⁰. Cet affichage confirme ce confinement autour du point de vente constituant une fin en soi, tout changement étant vécu par l'encadrement comme les employés comme une décision immanente d'une direction lointaine et illégitime. Cette même logique est présente jusque dans le procès de travail, où chaque service du magasin est vécu comme une petite entreprise, chaque manager devenant patron, désormais aligné sur le modèle de la franchise, où le profit se réalise essentiellement sur la gestion de la main d'œuvre selon des ratios et indicateurs de performance valorisant un sous effectif (VHT)⁵⁰¹. Ce monde fermé est ainsi pétri d'injonctions institutionnelles entraînant la direction et l'encadrement des points de vente dans une autonomie par défaut. Servis par des outils d'évaluation et de formation, ces derniers opèrent un travail d'organisation de l'inorganisable, faire plus avec moins, par un management fait d'arrangements, de promesses et de manipulation des employés sur fond d'un certain

⁵⁰⁰ Voir notamment les photographies 3, 4, 5 et 9 en annexes.

⁵⁰¹ Valeur/ Heure travail, équivalent au rapport entre le chiffre d'affaire réalisé dans la journée et les heures de travail rémunérées.

professionnalisme. Cette notion s'éloigne de la profession pour traduire un comportement docile attendu des salariés, une posture d'acceptation des activités et des horaires non contractuels. Elle s'appuie sur l'usage d'un registre managérial affectuel exacerbé par une gestion au plus juste de la main d'œuvre renforçant les liens, qu'il s'agisse de contrôle comme d'entraide.

Chapitre 7.

LE PRAGMATISME FACE A LA SERVICISATION : LES RESSORTS DE L'INCORPORATION DES SALARIES

Chapitre 7.

LE PRAGMATISME FACE A LA SERVICISATION: LES RESSORTS DE L'INCORPORATION DES SALARIES

Malgré des indicateurs d'une dégradation objective des conditions de travail et d'emploi, l'ancienneté moyenne des salariés de la branche augmente régulièrement dans tous les formats. Quels sont les ressorts subjectifs de l'incorporation dans une grande distribution instable et dont une majorité d'indices convergents vers le constat d'une altération des conditions de travail et des perspectives dans l'emploi ? Pourquoi ces derniers restent-ils dans la branche et font-ils preuve d'une relative docilité ?

Par une approche qualitative reposant sur des informations recueillies lors d'entretiens, discussions informelles et observations participantes auprès d'employés des grandes surfaces alimentaires, l'objectif était de comprendre les ressorts de l'engagement dans l'emploi et le travail spécifiques aux industries de main d'œuvre des services, c'est à dire à la fois de l'introduction et de l'investissement dans l'organisation⁵⁰². Nous abordons cette question sous l'angle de l'investissement dans ses dimensions diachroniques au sein de la sphère productive. D'une part, nous questionnons les trajectoires ayant conduit différentes générations de salariés à entrer dans la grande distribution. Nous soulignons les facteurs organisationnels motivant une orientation croissante vers la recherche (au niveau local ou institutionnel) de nouveaux ressorts de rétention et de mise au travail des salariés, occupant des emplois essentiellement non qualifiés au sein des magasins de la branche, révélant une appréhension toujours plus précoce et élargie des carrières (professionnelle et morale, impliquant les trajectoires scolaires et familiales et des trajectoires dans l'emploi) par les firmes (1). Puis nous nous attacherons au prisme des investissements et aux limites de l'usage des trajectoires individuelles et générationnelles par l'appréhension des formes d'expression de plus en plus fréquente d'un mécontentement des salariés en magasin, des postures bien souvent situées hors du champ classique de la résistance au travail (Linhart, 2009) (2). Ce regard sur les postures d'opposition situées nous permettra ainsi de conclure sur les conséquences avérées et potentielles en matière de résistance et de contestation collective (3).

⁵⁰² Nous avons choisi de nous attacher aux salariés ayant au minimum trois ans d'activité dans la grande distribution et travaillant dans la partie alimentaire des magasins, commune à l'ensemble des formats. Pour les salariés américains, devant le peu d'employés dans une telle situation, nous nous sommes recentrés sur ceux travaillant ou aspirant à travailler à plein temps occupant les emplois d'entrée ainsi que sur leurs supérieurs hiérarchiques directs (*department managers*).

1. LA VALORISATION TACITE DES TRAJECTOIRES MORALES DANS L'ORGANISATION

A l'instar de la sphère intermédiaire d'information et de négociation, la sphère productive possède son propre discours éthique et pragmatique à la fois. Les patrons et directeurs de magasins se sont emparés, quel que soit le format, d'une transparence d'apparat construite autour des mutations de l'organisation dissimulant une appropriation différenciée de la main d'œuvre qui ne relève plus des compétences mais des « carrières morales »⁵⁰³ (Goffman, 1968), censées optimiser sa mise au travail et limiter les critiques internes et externes face aux nouvelles contraintes du travail. Dès lors, il s'agit d'aller chercher dans la trajectoire des aspirants salariés des caractéristiques exploitables tout en demeurant hors du champs des débats sur les compétences cantonné à une opposition entre une vision technique (contenu du travail) (Friedmann, 1964) et une vision sociale (jugement/hierarchisation) (Naville, 1956). Le procès de travail semble ici muter de l'une vers l'autre, aboutissant aujourd'hui au glissement vers une forme plus « pure » de qualification⁵⁰⁴, une essentialisation, l'apprentissage cognitif du consentement par les expériences hors travail, des dispositions (Bourdieu, 1980 ; Lahire, 1998) nées des formes de hiérarchisation sociales développées autour du genre, de l'âge et des caractéristiques poussant à considérer que se mettre au service d'autrui est dans l'ordre des choses.

1.1. Les nouveaux profils

La main d'œuvre fait l'objet d'une sélection progressive parallèlement à la déclassification des postes (Ch.3) confirmant d'une part que si tout le monde peut *a priori* occuper la plupart des emplois non qualifiés exercés en magasin, peu le font réellement et

⁵⁰³ Dans *Asiles* (1968), Goffman, étudiant les « façons de dominer la tension qui existe entre l'univers domestique et l'univers de l'institution » en vient à aborder la question de la carrière morale et de son rôle dans l'adaptation à l'institution: « Il arrive cependant que son univers domestique ait été tel que le reclus se trouve, en fait, immunisé contre la banalité du monde institutionnel ; il n'a pas alors à pousser très loin tel ou tel mode de défense. Certains malades d'origine populaire qui sont passés auparavant dans des orphelinats, des maisons de correction ou des prisons ont tendance à se représenter l'hôpital psychiatrique exactement comme n'importe quelle institution du même type, en sorte qu'ils peuvent lui appliquer les techniques adaptatives apprises et mises au point dans les établissements similaires ; ils n'ont rien à modifier dans le cours de leur « carrière morale » pour parvenir à rester « peinarde » : ils n'ont qu'à s'abandonner à ce qui est devenu pour eux une seconde nature. De même, les jeunes recrues de la marine de commerce britannique originaires des Shetlands échappent-ils apparemment aux dangers de la vie étreinte et rude que l'on mène à bord parce que la vie dans leur île est encore plus sclérosée. Ils font des marins soumis pour l'unique raison que, de leur point de vue, ils n'ont guère de motifs de se plaindre (...) Certains reclus atteignent à un état qui les immunise de la même façon parce qu'ils trouvent dans l'institution des compensations spéciales ou un moyen particulier de se rendre insensibles aux agressions ». (Goffman donne notamment l'exemple des déportés criminels de droit commun tirant des satisfactions compensatrices « du fait qu'ils vivaient mêlés à des déportés politiques originaires des couches aisées des classes moyennes »).

⁵⁰⁴ Dont la question de la définition « ne se pose que là où elle est un enjeu, c'est à dire là où le travailleur doit vendre sa force de travail » (Freysennet, 1978, p.6).

d'autre part que les employeurs, cherchant à assurer la mise au travail des salariés dans un contexte de mutation des exigences à leur égard, ne se contentent plus d'une population s'établissant par défaut. De ce constat émerge la double volonté des enseignes de promouvoir de nouveaux profils de salariés à la fois davantage malléables et moins coûteux tout en préservant ou en valorisant leur image.

De l'usage organisationnel des carrières morales

Cette dernière décennie, l'exacerbation des tensions entre les différents niveaux de contrôle et d'organisation du travail a poussé l'ensemble des distributeurs à s'intéresser de manière plus prononcée aux dimensions qualitatives du recrutement. A l'instar de l'orientation de la formation interne, le recrutement s'inscrit dans la perspective d'un passage de la qualification à la professionnalité comme capacité d'initiative et d'adaptation des salariés (Adler, 1987) mais aussi d'obéissance aux injonctions. De la sorte, dans une branche historiquement marquée par des emplois non qualifiés et par de faibles avantages salariaux, l'acquisition des compétences ne se joue pas dans le cadre d'une scolarité professionnalisante et du travail mais dans les angles morts de ce dernier, dans des alcôves où elles ne sont pas mises en mots (Soares, 2011). Si la grande distribution s'est caractérisée durant son âge d'or par la diversité des profils rejoignant la branche (Hocquelet, 2005; Waelli, 2009), les directions ont cherché à s'assurer de l'investissement des salariés en complétant un contrat de travail n'abordant pas les modalités de mise au travail des salariés. Qu'il s'agisse de la quantité de travail réalisée en un temps donné, de la qualité de ce dernier, de la constance dans les relations avec la clientèle ou de l'adaptation à des emplois du temps variables, s'attacher les services d'une main d'œuvre réactive à moindre coût dépasse aujourd'hui les débats nés autour des notions de qualification et des compétence. Dès les années 1980, l'explosion des vulnérabilités (Paugam, 1991 ; Castel, 1995) puis l'allongement de la scolarisation des classes populaires (Beaud, 2003) bousculent le viviers des postulants potentiels pour des distributeurs à la recherche de salariés corvéables. En dépit d'emplois pour la plupart non qualifiés, c'est à dire n'exigeant en principe pas de diplôme ni de compétences particulières à l'embauche (Chardon, 2002), les dispositions des postulants à un emploi dans la grande distribution font aujourd'hui l'objet à la fois de sélections probatoires à l'entrée, à l'essai et tout au long de la carrière au sein de la branche. Les dispositifs sur lesquels s'appuient les distributeurs répondent à trois principaux critères : la transparence sociétale (amélioration de l'image commerciale par l'affichage d'une forte éthique, d'une responsabilité sociale à l'échelle locale), l'efficacité productive (exigence de salariés immédiatement opérationnels) et l'adaptabilité d'une main d'œuvre embauchée à moindre coût aux contraintes renforcées et aux mutations rapides du travail et de l'emploi dans la branche (souplesse et disponibilité permanente, accommodation aux incertitudes quotidiennes et projectionnelles). Ils font ainsi davantage appel à la carrière morale, à des dispositions profondes du postulant tant et si bien que son parcours social accède au rang de ressource organisationnelle favorisant à la fois docilité au travail et absence de reconnaissance des compétences mobilisées dans l'emploi.

Les nouvelles formes de recrutement et les nouveaux profils de salariés privilégiés soulignent une mutation majeure dans la branche. Les salariés auparavant recrutés par défaut dans les services non qualifiés (Monchatre, 2010) sont aujourd'hui davantage encadrés, contraints et parfois séduits, tenus par les pouvoirs publics, leurs proches, l'encadrement. Alors que les directions d'enseignes se dédouanent en évoquant leur impuissance face aux conditions d'existence exogènes des salariés⁵⁰⁵, elles contribuent largement à l'instrumentalisation organisationnelle de la vulnérabilité sociale.

Les nouveaux visages de l'emploi non qualifié

Depuis deux décennies, au sein de la plupart des pays de l'OCDE, les distributeurs s'appuient particulièrement sur les femmes et plus récemment sur les jeunes pour occuper les emplois à temps partiel (Carré et al., 2010). Ces catégories de salariés sont amenées à travailler à des postes déniaient généralement les compétences requises en *front office* notamment car elles sont le plus souvent apparentées à des traits de caractère et la socialisation féminine (Jany-Cactrice, Gadrey, Pernod, 2005 ; Soares, 2011) ou estudiantine standard. Les employeurs associent ces populations à une adaptation particulièrement favorable aux emplois du temps souples et aux contrats à temps partiel. Or, la contrainte est néanmoins autant si ce n'est davantage présente dans les témoignages des salariés rencontrés rejoignant l'analyse de Jany-Catrice et Lehndorff (2005) qui distinguent deux principaux rôles organisationnels attribués aux employés à temps partiel : les « bouche-trous » (*gap fillers*) et les « ajusteurs de temps » (*time adjuster*). Les premiers sont employés peu d'heures (moins de 15 heures par semaine) à des horaires réguliers (relais entre deux équipes de travail, entre deux services, heures où la charge de travail est habituellement forte), les seconds, aux contrats plus proches du plein temps (autour de 30 heures hebdomadaires) sont utilisés à des horaires et sur des intervalles beaucoup plus variables, répondant aux imprévus (fréquentation, absences). Si ces deux groupes concentrent une grande partie des femmes et des jeunes de la branche, les « bouche-trous » sont plus généralement des étudiants actifs ou des femmes ayant des enfants en bas âge, c'est à dire des salariés ayant de fortes contraintes horaires extra-professionnelles et, en dépit de longues et denses journées de travail le week end, ont généralement des horaires fixes. Les autres, « ajusteurs de temps », portent une part majeure du fardeau des heures d'ouvertures et de la fluctuation de la demande en semaine, ressentant la pression du dépassement d'horaires. Dans les six pays comparés par Carré et al. (2010), l'usage de cette population est similaire à celui des intérimaires dans les autres industries. Ces derniers ne sont en effet que très peu représentés dans le commerce, parfois embauchés lors des reconfigurations commerciales (*remodeling*) des magasins comme lors d'inventaires biannuels dans les plus grandes surfaces, principalement au sein des groupes intégrés, ainsi que lors de remplacement en urgence de salariés aux rayons traditionnels.

⁵⁰⁵ Comme l'affirme le responsable des relations sociales du groupe *Marché* : « c'est pas nous, c'est la famille qui a changé. On passe les temps partiels en temps complet quand on peut le faire ».

Face aux législations renforçant l'influence des travailleurs sur leurs horaires, les distributeurs expérimentent à travers l'Europe un certain nombre de dispositifs de contournement. Ainsi, le recrutement de nouveaux profils, apparentés à des populations particulièrement vulnérables, s'appuie notamment sur la dérégulation du travail dans de nombreux pays en contribuant à assurer le maintien dans la vulnérabilité économique: *mini jobs* en Allemagne, salaires infra-minimums au Royaume Uni, au Danemark, aux Pays Bas (Carré et al., 2010) ou en Belgique réservés à certaines catégories parmi lesquelles les étudiants. Qu'en est il en France, où aucune mesure si radicalement favorable aux employeurs n'a été prise? Les employés tenant ces rôles de variables d'ajustement ne sont ils que des femmes ayant des responsabilités familiales et/ou recherchant un emploi à temps partiel? Nos observations nous permettent d'en douter. Comme nous l'avons vu dans les premiers chapitres, le temps partiel évolue vers des contrats plus long, autour de 30 heures, et pouvant être soumis à la modulation hebdomadaire du temps de travail. Soutenus par le développement d'une rationalisation économique, les leviers organisationnels se situent ailleurs. En premier lieu, on les trouve dans les politiques et modes de recrutement. L'ouverture du marché interne du travail lié à la sphère productive et l'évolution de cette dernière vers une homogénéisation statutaire autour des postes d'entrée non qualifiés, c'est à dire n'exigeant pas *a priori* un niveau de diplôme ou un diplôme spécifique à l'embauche, se heurtent au hiatus entre faible attractivité de la branche et forte exigence d'investissement à moyen terme. La distribution l'a bien compris, les dirigeants travaillent aujourd'hui au recrutement en fonction de critères de dépendance. La cooptation (famille, amis), l'embauche de populations vulnérables, les partenariats locaux et nationaux, permettent notamment de valoriser leur image à moindre coût tout en maximisant les chances d'avoir une main d'œuvre durablement investie et docile.

Vers une multiplication des dépendances à l'entrée

D'un côté, les débuts caractéristiques dans des emplois de service non qualifiés (Monchatre, 2010) restent majoritairement décrits par les employés de la branche comme le résultat d'un cumul de contraintes externes. D'un autre, les distributeurs multiplient les initiatives consistant à favoriser l'attachement des employés à l'entreprise. Bien avant l'incitation et la mobilisation quotidienne (Ch. 6), cet attachement consiste à nouer une multitude de liens de dépendance comme autant de motifs de redevabilité. Il importe en effet aux employeurs de s'assurer de plus en plus tôt de l'investissement de la main d'œuvre dans le travail. Dès lors, l'entrée dans les firmes de la grande distribution passe aujourd'hui par une variété de cheminements. Plus ou moins institutionnalisés selon le format, les dispositifs de captation initiale des postulants vont de l'assignation à la séduction et conduisent à tisser un canevas de dépendances non seulement verticales et organisationnelles, mais aussi horizontales et domestiques s'appuyant sur les caractéristiques d'une organisation ouverte au public, qui recourent à une appréciation professionnelle de plus en plus liée à des dimensions extra professionnelles. Nous reprenons ici la notion de carrière morale utilisée par Goffman pour décrire les formes d'adaptation et de tactique de domination des tensions qu'il peut

exister entre l'univers domestique et celui de l'institution (1968, p. 110-111) comme au sein de cette dernière. Au delà des dimensions objectives de la carrière analysées par E. Hughes et H. S. Becker (1996 ; 1963), Goffman s'intéresse aux dimensions subjectives de la carrière, « au cycle des modifications qui interviennent dans la personnalité du fait de cette carrière et aux modifications du système de représentation par lesquelles l'individu prend conscience de lui-même et appréhende les autres » (p. 179). Ce que nous interrogeons à travers l'usage de cette notion de carrière morale, c'est l'altération ou la persistance de statut et de représentations à travers le passage d'une position à une autre et l'usage de ces trajectoires par les distributeurs.

En effet, tout comme les professionnels chez Goffman (1968), les directions développent des formes de recrutement visant à une connaissance première du parcours moral dans l'optique d'un usage organisationnel ultérieur du parcours moral du salarié, l'incorporation répondant aux manques marquant le parcours (de reconnaissance sociale, de stabilité financière) par la mobilisation de ressources spécifiques permettant de dominer tensions et contradictions entre vie sociale, domestique et organisationnelle comme au sein de cette dernière. En effet, selon Goffman : « La carrière morale, par conséquent le moi de chacun, s'élabore dans les limites d'un système institutionnel, que ce soit un établissement social [...] ou un complexe de relations personnelles et professionnelles. Le moi semble ainsi résider dans les dispositions d'un système social donné, à l'usage des membres de ce système. En ce sens, le moi n'est pas la propriété de la personne à qui il est attribué mais relève plutôt du type de contrôle social exercé sur l'individu par lui-même et ceux qui l'entourent » (1968, p. 224). L'investissement au travail fait l'objet d'un contrôle dépassant largement le cadre du travail, s'immisçant dans nombre d'institutions contribuant à la définition individuelle et collective du moi. Tout comme la déviance, l'engagement n'est pas une condition inhérente mais le résultat d'une appréciation, d'un étiquetage, d'un traitement moral et social, stigmaté de l'aspirant salarié aspirant à la normalité, usage social d'une situation vécue comme un handicap social.

Nous illustrons notre propos par deux profils majeurs répondant aux besoins de l'organisation actuelle des grandes surfaces alimentaires. Ces profils idéal typiques s'opposent en terme de genre, de génération, de niveau de diplôme, de situation familiale, de type de contrat, de structure de vente dans lesquelles ils sont le plus souvent utilisés, recouvrant ainsi les différents formats de magasins et les profils de main d'œuvre particulièrement promus au cours des deux dernières décennies. S'ils se différencient quant à la nature même des ressources que les distributeurs puisent chez eux, ils se rejoignent cependant par leur forte inscription territoriale.

1.2. Les nouveaux ressorts de l'incorporation

Entre assignation et aspiration à la redevabilité

La question de la vulnérabilité de la main d'œuvre est importante pour comprendre le fonctionnement des surfaces de vente, particulièrement dans un contexte où, quelle que soit la structure, les frais de personnels sont une donnée de gestion devenue centrale. Elle renvoie de manière conjointe aux mutations de la structure sociale (scolarité, famille) et de la branche au cours de ces trente dernières années. En effet, le degré de dépendance à l'emploi des postulants concernés est *a priori* plus élevé et pré-existant à l'intérêt pour le travail. Avec le degré de désaffiliation, comprenant les expériences prolongées et/ou répétées de chômage et d'emplois précaires, le degré de fragilisation de cadres sociaux tels que la famille (Castel, 1995) et le degré de dépendance à l'égard des aides sociales (Paugam, 1997), croît celui d'assignation au travail.

Deux profils non exclusifs ressortent le plus souvent de cet engouement organisationnel pour une main d'œuvre désaffiliée : le migrant et la mère seule. D'une part, la désaffiliation peut être liée à l'éloignement familial, au déracinement territorial. Quelle que soit la génération, nombre d'employés sont des migrants (directs) en provenance de régions ou de pays éloignés. Davantage encore ont au moins l'un de leurs parents né à l'étranger. Le plus souvent, la difficulté de trouver un emploi dans leur région ou dans leur pays d'origine les a poussé à émigrer vers de grandes agglomérations perçues comme des bassins d'emplois. Le chômage et le peu d'offres d'emplois non qualifiés ou correspondant à leurs qualifications, sont les principales raisons de leur migration. Venant de différentes régions de France mais aussi des pays du Maghreb, d'Afrique Subsaharienne, du Portugal ou encore du Sri Lanka et d'autres territoires touchés par un marché du travail difficile ou un niveau de vie moyen plus faible, la plupart expriment davantage l'urgence de trouver un emploi et non une fonction particulière lors de leur arrivée. Cette première catégorie de salariés cherche à « se fixer », à se sédentariser, ce qui passe par un emploi et un logement relativement stables. Or, pour ces employés *venant de loin*, le chômage est souvent le signe, à l'instar de leurs pairs ayant toujours vécu à proximité de leur lieu de travail, d'une absence de qualification voire d'une qualification en extinction ou parfois non validée par le pays d'immigration pour les plus anciens. L'incorporation dans un travail d'abord passager repose sur l'espoir puis le désespoir de voir validé son diplôme ou de s'inscrire dans une formation supérieure ou de pouvoir repasser ses examens. Cette forme d'incorporation dans l'attente est particulièrement prégnante chez les employés des *Supercenters Wal-Mart* interrogés, pris dans des configurations où l'accès aux études supérieures s'avère des plus coûteux et nécessite ainsi davantage de s'investir dans son travail dans la durée et dans l'intensité, touchant une population plus large.

Gaston est sénégalais. Il est en France depuis 5 ans. Auparavant il a passé son adolescence en Belgique, en Italie et en Espagne. La restauration « s'est présentée en premier » bien qu'il possède un CAP d'électricien décroché au Sénégal « ça me faisait mal de rester sans rien faire et la restauration s'est présentée, je m'y suis mis immédiatement ». Pendant qu'il travaillait dans la restauration des amis l'ont « branché » avec la grande distribution. **#31, G., H, 26 ans, employé de rayon, hypermarché intégré, 91**

Maryline exerçait le métier d'infirmière en Haïti. Arrivée aux États-Unis en 2005, elle doit repasser son examen pour prétendre au même emploi. Elle étudie donc en parallèle de son emploi chez *Wal-Mart*: « Je n'ai pas choisi WM, je n'avais pas le choix (...) J'étais à pied, je n'avais pas de voiture, je n'avais pas le choix. J'ai déposé ma candidature le lundi et on m'a rappelé le mercredi... ». **#92, M., F, 35 ans, zone associate, Wal-Mart, Floride**

Eugénie a étudié le droit à l'université. Elle a fait ses études en Afrique, jusqu'en Master, a obtenu une équivalence mais n'a pas encore réuni la somme pour reprendre ses études s'avérant onéreuses aux États-Unis, particulièrement en droit. Elle a pratiqué le droit en banque et cabinet d'avocat pendant 6 ans au Cameroun : « Entre *Wal-Mart* et ce que j'ai fait dans le passé, il y'a vraiment un grand fossé, aucune commune mesure mais c'est une voie, je fais ce que je fais, j'essaie de bien faire et je m'y fait. (...) Quand il a fallu trouver un emploi, j'étais un peu limité et le plus favorable était *Wal-Mart*...c'était le plus accessible...En terme de proximité et surtout je dirais de recrutement...Selon ce qu'en disent les médias, aujourd'hui aux États-Unis c'est l'entreprise qui recrute le plus ». **#88, E., F, 35 ans, seller associate, Wal-Mart, Illinois**

Steve possède 2 diplômes d'Associate mais il a échoué une première fois à l'examen pour devenir radiographe (*X-Ray tech.*) Il compte repasser l'examen et travaille entre temps chez WM depuis 3 ans, en tant que *department manager* au rayon surgelé « mais ce n'est pas quelque chose que je compte faire toute ma vie. Je veux travailler dans un hôpital, faire passer des radios...J'veux dire, *Wal-Mart* ça passe mais...je préférerais un vrai métier, pas travailler dans les produits surgelés et tout ça»⁵⁰⁶. Il travaillait déjà à temps partiel chez WM lors de sa dernière année d'étude tout en étant interne dans un hôpital. Une fois fini son internat, il est passé à plein temps en attendant sa certification. « Je suis donc en train d'étudier pour repasser cet examen »⁵⁰⁷ même s'il l'a un peu mis de côté dernièrement. **#90, S., H, 29 ans, department manager, Wal-Mart, Floride**

Différentes recherches (Askenazy, 2004 ; Hamann, 2006 ; Carré et al., 2010) ont mis en exergue l'engouement de la branche (en premier lieu des hard discounters) pour des femmes, veuves ou divorcées, élevant un ou plusieurs enfants. L'étude menée par Chardon et al. (2008) portant sur les conditions d'emploi et de logement des familles monoparentales corrobore nos observations quant aux liens entre nouveaux profils de main d'œuvre et structure des enseignes et notamment entre désaffiliation et hard discount. En l'espace de 30 ans (1975-2005), le nombre de familles monoparentales a plus que doublé, passant de 800 000 à 1 800 000, dont 85% de mères avec leurs enfants. Si les revenus du travail s'avèrent incertains pour ces mères, elles bénéficient néanmoins plus souvent que les mères en couple avec enfant d'un contrat à temps plein (avec un écart moyen de 8 points : 74% contre 66%). Cependant, l'écart n'est que de 4 points chez les employées non qualifiées. Le croisement de cette caractéristique avec les conditions de logement et le rôle parental ne fait que souligner l'importance du travail dans de telles configurations. En effet, les conditions de logement sont généralement plus difficiles et instables pour les familles monoparentales dont plus du tiers déclare vivre en HLM dans des régions urbaines dont les prix des logements sont parmi les plus élevés (En ville, 1/4 des familles avec enfants sont monoparentales contre 16% dans les zones rurales). En outre, la monoparentalité abouti à une vie familiale où seule la relation aux enfants est

⁵⁰⁶ « But it's not something that I want to spend the rest of my life with, you know, I wanna work for a hospital, doing X rays...you know, I mean WM is ok but...I'd rather have like a real profession (rire)...not just working with frozen food and all that ».

⁵⁰⁷ « So, I'm in the process of studying for that exam ».

jugée stable (77% des femmes et hommes vivant seuls avec des enfants déclarent ne pas avoir de « relation amoureuse stable »).

Dans une telle configuration, le travail apparaît au même titre que les enfants, comme un support à la stabilité, et ceci en dépit de conditions de travail et de rémunérations qui peuvent contribuer à déstabiliser une organisation familiale comme à accentuer les difficultés en matière de conditions de logement (même si l'inverse est également valable). Si ces deux profils se diffusent dans les services depuis près de deux décennies, composant une grande partie des occupants d'abord installés « par défaut » des emplois non qualifiés, différents dispositifs sont récemment apparus pour circonscrire, diriger, pré-sélectionner tout en entérinant ce rapport de dépendance chez ces derniers dans un contexte où la branche redouble de choix comme d'exigences.

Appuis institutionnels

Depuis le début des années 2000, les enseignes de petites et moyennes surfaces ont saisi la communication jusqu'à là essentiellement développée au sein des grandes enseignes d'hypermarchés intégrés comme un appui opportun. Jusqu'à présent en retrait face aux hypermarchés notamment, elles ont fortement développé leur image commerciale et sociale pour sortir d'un cadre historiquement confiné et secret (Ch.1). Avec de moindres moyens, les enseignes de hard discounts et de supermarchés, franchisées et indépendantes expriment à leur tour une volonté de faire connaître leurs valeurs éthiques auprès des différentes parties prenantes par la création ou le parrainage d'associations, la promotion active du commerce équitable mais aussi par des dispositifs touchant directement le travail. Dans une perspective similaire à celle observée au niveau institutionnel (Ch.4), les patrons et directeurs de point de vente font aujourd'hui vœux de transparence, de conscience sociétales par des démarches qualifiées de « proactives », soulignées avec enthousiasme en entretien. Ils confirment ainsi la poursuite des pratiques de contournement et de prédation particulièrement aigües dans la branche (Villette, Vuillermot, 2007) en développant leurs initiatives à visée productive. A l'échelle du magasin, cette « transparence » se traduit par des partenariats divers qui représentent généralement autant d'aubaines concourant par un recrutement sélectif à l'assurance de la production de valeur et de survaleur.

En s'appuyant sur les organismes publics et à but non lucratif chargés d'informer, de former et d'orienter les personnes à la recherche d'un emploi, les entreprises de la grande distribution, hypermarchés et supermarchés en tête, disposent aujourd'hui de larges viviers de main d'œuvre⁵⁰⁸ et de nombreux moyens de sélection. La recherche d'une minimisation du risque de fort turnover et de faible investissement quotidien caractéristique des industries de main d'œuvre proposant une majorité d'emplois non qualifiés se répercute sur ces organismes qui se voient davantage chargés, à l'échelle locale comme de manière plus centralisée, du processus de recrutement. De la sélection par passation des tests et examens à la prise en

⁵⁰⁸ En 2011, le manager des ressources humaines des hypermarchés *Marché* annonce environ 1 million de CV reçus en moyenne chaque années (source : site Internet du groupe *Marché*).

charge de la rémunération des salariés lors de leur période d'essai ressort indirectement la valorisation de trajectoires marquées par la désaffiliation et son instrumentalisation en tant que ressource. En partenariat avec Pôle Emploi, les hypermarchés *Marché* utilisent ainsi l'évaluation en milieu de travail préalable au recrutement. L'EMTPR et l'EMT (n'engageant pas l'employeur à embaucher suite à la période d'essai) consiste en un stage de 5 jours pour un maximum de 40 heures de travail. Non rémunéré par l'enseigne il donne droit à la poursuite de ses indemnisations par Pôle Emploi mais s'avère également passible de sanctions en cas de rupture anticipée⁵⁰⁹.

Parmi les jeunes générations, nombre de femmes et d'homme interrogés, en provenance de différents départements métropolitains comme d'outre-mer se voient imposer à la suite de leurs études un emploi dans un domaine éloigné de leur formation. Lors de ce qui constitue le plus souvent leur première recherche d'emploi, des organismes comme l'ANPE / *Pôle Emploi* ou l'ANT/ADOM (*Agence Nationale pour l'insertion et la promotion des Travailleurs de l'outre mer/ Agence De l'Outre Mer pour la Mobilité*) leur assignent rapidement un emploi dans un supermarché ou un hypermarché. Leur migration économique (se doublant parfois d'un accompagnement du conjoint dans sa mobilité professionnelle) couplée au durcissement des conditions de recherche d'emploi dans un climat de suspicion et de culpabilisation (Pierru, 2005) conduit à une orientation davantage contrainte, vécue comme une assignation, une affectation dans une configuration où leur isolement participe à leur consentement:

« Durant mon BTS, j'ai travaillé le week end comme caissière dans le même supermarché que ma mère. J'ai dit à l'ANPE que je voulais carrément changer de branche, la fille m'a dit « non, vous avez travaillé dans la grande distribution, vous y restez », je pense que je la faisais un peu chier. Je lui ai dit que j'étais pompier volontaire, j'ai un bac, est ce que j'ai pas moyen de faire des formations de pompier, aide soignante ou dans la sécurité incendie ? Elle me dit « non y'a aucun rapport » ». **#80. A., F, 23 ans, employée de rayon, hypermarché intégré, 77**

« Je suis passé deux fois par cet organisme. Une première fois à Poitiers. C'était une expérience pénible : aéroport, repas, carte téléphonique pour prévenir la famille, ils nous ont donné 2500 euros pour démarrer. Si, au bout de 3 mois on me garde, j'obtiens une prime de 450 euros. J'ai été envoyé en Charente-Maritime. Je savais même pas prendre le TGV, composer le billet. Je descends à Poitiers et ils sont là avec la pancarte ANT. On visite l'école, ils m'ouvrent un compte en banque...J'avais 23 ans et c'était pas facile (...) j'ai débarqué je ne connaissais rien (...) J'étais déboussolé, déprimé. D'après ce qu'on nous expliquait, la grande distribution était ce qu'il y'avait de plus proche et qui proposait le plus d'emplois ». **#35. A., H, 34 ans, employé de rayon, hypermarché intégré, 91**

De même, chez les générations intermédiaires, les partenariats avec des organismes de formation et de réinsertion dont l'AFPA (Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes) et différents organismes dits de réinsertion pour les bénéficiaires du RMI, du RSA et les chômeurs de longue durée se multiplient localement. Au delà de l'image du magasin et du groupement qui s'en trouvent rehaussées, ces initiatives attestent d'une bonne volonté patronale. Certains dirigeants nous font ainsi part de leur enthousiasme quant au recours à de tels profils :

⁵⁰⁹ On retrouve de manière approfondie de telles démarches en Suisse où certains « actifs du chômage », chômeurs assignés au travail cumulent les contraintes liées à une activité salariée et celles liées au chômage (Kuehni, 2008).

« La ville m'avait demandé de faire partie de la commission de réinsertion...J'ai travaillé avec...j'trouvais des RMI, je réinsérais des RMI... et...donc...j'avais l'habitude de prendre des RMI...Alors...y'a un taux de déchet important mais ceux à qui vous tendez la main, souvent ils vous renvoient à puissance dix ce que vous leur demandez...Y'a peu de temps en magasin, on a embauché un gars qui dormait sous les ponts ou presque, et là, lui, il va devenir n°2 des fruits et légumes dans peu de temps, il a été embauché y'a 4 ou 5 mois. Donc y'a...j'crois que globalement faut avoir faim quoi, pour pouvoir réussir. Tous ceux qui sont confortablement assis, les jeunes qui sont encore chez papa maman, ben après tout, qu'ils bossent ou qu'ils bossent pas, de toute façon il fera toujours chaud demain et ils mangeront toujours... ». **#112. R., H, 36 ans, propriétaire d'un magasin, supermarché indépendant, 77**

On peut percevoir dans cet extrait d'entretien l'opportunité organisationnelle que présente un tel partenariat. Si le profit est l'un des premiers objectifs d'un dirigeant d'entreprise capitaliste, le fait de recruter parmi les populations les plus en difficulté marque un usage de plus en plus réfléchi de ressources, des impulsions (Goffman, 1968) liées aux parcours et trajectoires de vie au delà de l'expérience professionnelle. Lorsque le salarié créateur de valeur devient rare, le dénicher nécessite un tri dorénavant confié aux partenaires. L'important « taux de déchets » reste aux portes de l'entreprise. A travers cet exemple, on peut voir comment ces partenariats peuvent fonctionner comme un double instrument, à la fois commercial et organisationnel. D'une part, ils favorisent l'amélioration de l'image des firmes de la branche, soumises à de fortes critiques, d'autre part, ils permettent d'externaliser tout ou partie du recrutement tout en promouvant les aspirants les plus « zélés » parmi les surnuméraires (Castel, 1995), les plus disposés par leur précarité à ce que l'on dispose d'eux-mêmes. Goffman présente la carrière morale des reclus comme un entremêlement successif de déterminismes et de contingences leur permettant de « rester peinard » en s'abandonnant à ce qui est devenu pour eux une « seconde nature » (1968). Dans le cas de nos employés, cette seconde nature se caractérise par leur propension à la serviabilité, la mise à disposition de leurs services à l'égard d'autrui qui s'appuie en dernier lieu sur leur dépendance directe à la fois à l'égard des organismes les prenant en charge, y compris financièrement, et à l'égard de leur employeur potentiel. Enfin, indirectement, il s'agit de ne pas décevoir la confiance que l'organisme intermédiaire a fondée en lui en donnant entière satisfaction à l'employeur.

Pratiques organisationnelles

Avec des traits plus forcés encore, on retrouve dans le hard discount des trajectoires professionnelles et des pratiques organisationnelles proches de celles croisées depuis de nombreuses années dans les grandes surfaces: une main d'œuvre non qualifiée ou en rupture avec ses qualifications initiales faute de mise à jour ou rendue obsolète après une période de chômage, une ascension dans l'entreprise s'appuyant sur des opportunités (licenciements, démissions) ainsi que des relations hiérarchiques arbitraires. Ces différentes dimensions semblent cependant accentuées par une gestion à la fois davantage inscrite dans l'urgence et dans un principe d'économies strictes. Peu médiatisées par des outils de communication et d'information, elles révèlent une violence beaucoup plus explicite et un travail pionnier, local, beaucoup plus profond et se voulant pragmatique sur la question des trajectoires des employés.

« Avant on avait des ordres : pas d'embauches de garçons. Leurs CV partaient à la poubelle. Ici, on doit embaucher des filles. Elles ont des enfants mais vont travailler avec courage alors qu'un homme va rechigner. Elles sont plus sensibles donc plus faciles à licencier, à pressuriser et harceler, elles ne vont pas réagir violemment. (...) Pendant les 2 mois d'essai, je les pousse pour voir s'ils conviennent ou pas. Parfois, j'en ai seulement besoin sur 2 à 4 mois. Certains font miroiter un CDI mais je préfère dire au bout d'une semaine si la personne convient ou non. (...) Depuis quelques temps, on embauche beaucoup mais licencie aussi beaucoup (...) L'enseigne veut des gens productifs, au bout d'un ou deux ans d'ancienneté, elle s'en débarrasse parce qu'ils ne sont plus à 100% de leurs capacités, ils prennent leurs aises ».**#18. F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, déléguée syndicale, 92**

Si les femmes élevant seules leurs enfants sont évoquées dans différentes recherches (Maruani, Nicole, 1989 ; Albeda, Tilly, 1996 ; Monchatre, 2010), peu d'études se sont intéressées aux évolutions des modalités de recrutement et à la recherche de niveaux multiples et extra professionnels de dépendance de la part des institutions et salariés chargés du recrutement. Privilégiée, l'hypothèse d'un recrutement de salariés toujours plus qualifiés dans des périodes marquées par un taux de chômage et un nombre élevé de diplômés entrant sur le marché du travail a contribué à masquer l'embauche d'une main d'œuvre toujours plus proche de la désaffiliation et caractérisée par un fort niveau de dépendance à l'égard de l'emploi dans le secteur. Autrement dit, l'appréhension de la formation d'une main d'œuvre dans des emplois non qualifiés a reposé sur une analyse unilatérale et systématique alors qu'il s'agirait de chercher les spécificités particulièrement recherchées dans les trajectoires extraprofessionnelles des salariés poussant à une plus grande accommodation aux contraintes contemporaines du travail et de l'emploi, qu'ils soient qualifiés ou non. Ainsi, l'intérêt organisationnel pour la vulnérabilité s'est diffusé depuis les magasins hard discount non sans une certaine violence.

« Ils adaptent les couleurs à la zone de chalandise. A Clichy le critère était d'être d'origine africaine. J'y peux rien y'a qu'eux qui veulent travailler. Au départ j'avais des instructions : « Il faut blanchir le magasin, mettre un coup de javel [...] Y'en a marre, y'a trop de noirs dans le magasin ». Mais les français (blancs) embauchés n'ont pas tenu le coup, les noirs ont besoin de travailler, ils sont plus courageux et ne connaissent pas leurs droits. Ils sont souvent illettrés. Après, la direction a donc écarté l'idée de blanchir le point de vente. Dans certains magasins la direction demande un CDM Arabe. Je comprends, ils voulaient rentrer dans la culture des clients, recruter de bons jeunes de banlieue, pas racailles, et donc souvent des femmes. S'ils voient des cernes, ils se disent : « il fume du shit ». Dans le magasin on n'a qu'un seul homme. Les femmes seules avec des enfants à charge sont obligées d'aller chercher leur salaire, elles font des heures supplémentaires, elles sont intimidées, elles ont peur de perdre leurs 26 heures. Les trois quart des femmes en magasin ont un enfant au moins. Les africaines ont souvent un mari mais il est au chômage. 26heures leur suffisent mais il leur faut. Un boulot de chien elles le feront. Pas les mecs, ils ont une fierté ». **#18. F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, déléguée syndicale, 92**

Des critères tels que l'apparence renvoyant à une origine ethnique viennent se surajouter au genre comme autant de caractéristiques présentées telles des moyens permettant d'intensifier le rendement du travail. Une telle vision de l'«étranger», du migrant, rejoint celle décrite par Max Weber lorsqu'il évoque les vertus productives de l'exil et du fait d'être « arraché à ses liens traditionnels »⁵¹⁰. L'usage organisationnel des profils de désaffiliés est ici

⁵¹⁰ Peu avant Florian Znaniecki et William Isaac Thomas (1918-1920), Max Weber souligne les « efforts sans limites » dont « la jeune femme polonaise » devient capable à l'étranger, une fois sortie du carcan des traditions.

explicite (« obligée », « intimidées », « mari au chômage », « au moins un enfant à charge », « besoin », « courageux », « illettrés »), tout en étant encore une fois justifié par le choix de la clientèle, le chef de magasin nous affirmant que le Chef de réseau, chargé du recrutement, adapte le profil des employés à la zone de chalandise.

1. 3. Une main d'œuvre en révolution

Nous avons vu au cours des chapitres précédents que la flexibilité de l'organisation du travail s'appuie de manière décroissante sur l'usage des temps partiel, notamment au sein des hypermarchés. Dès lors, l'implication initiale des postulants n'y repose plus essentiellement sur une course aux heures comme chez leurs homologues nord-américains travaillant dans les *Supercenters*. Elle n'échappe pas pour autant à la multiplication des dépendances à l'embauche qui constituent des dispositifs récents dans la gestion de la main d'œuvre des hypermarchés. Il s'agit d'une part d'un emprunt aux supermarchés indépendants qui recourent à la fois de manière plus systématique et plus tacite à des liens extra-professionnels offrant des correspondances avec l'organisation pour stabiliser la main d'œuvre et solidariser les collectifs de travail. D'autre part, cette implication initiale, à l'image de celle inaugurée dans le hard discount, repose sur les nouvelles ressources disponibles, fruit des métamorphoses de la structure sociale. Nous nous attachons ainsi à l'exemple d'une nouvelle cohorte de jeunes apparue au sein des hypermarchés.

Les jeunes (cadets) : entre qualifications et crise commerciale

Les plus jeunes, recrutés depuis la seconde moitié des années 2000, à niveau de diplôme équivalent ou supérieur à celui de leurs aînés, se heurtent à une branche stagnante à l'échelle nationale. Face à un double marché interne du travail où les passerelles se font rares, la plupart des bacheliers et universitaires entrent désormais parmi les catégories d'employés en magasin lorsque leurs aînés, à niveau d'étude équivalent, accédaient rapidement aux fonctions d'encadrement. Située dans son contexte socio-historique, la question de la jeunesse et de sa circonscription est avant tout un enjeu de lutte, structurée et structurante, une production produisant un ordre dans lequel chacun occupe une place et doit s'y tenir (Bourdieu, 1978). Lorsque nous évoquons les jeunes ou la jeunesse en nous rapportant à la grande distribution, nous nous référons essentiellement aux travailleurs dont l'emploi et le travail sont situés, au même titre que pour une partie des femmes, aux avant-postes des mutations

Weber prend pour exemple le développement économique américain : « Il a été établi sans conteste que le simple fait de changer de résidence est un moyen efficace d'intensifier le rendement du travail. La même jeune fille polonaise qui, dans son pays, ne s'est jamais trouvée dans des circonstances qui lui permettent de gagner sa vie et la tirent de sa paresse traditionnelle, semble changer de nature et devient capable d'efforts sans limites lorsqu'elle travaille à l'étranger en qualité d'ouvrière saisonnière. Ceci vaut également pour les ouvriers migrants italiens. Il ne s'agit pas uniquement ici de l'influence éducative d'un milieu nouveau plus stimulant – qui joue un rôle évidemment, mais n'est pas décisif – car ce phénomène se produit aussi bien lorsque les tâches sont exactement les mêmes qu'au pays natal (dans l'agriculture, par exemple). De plus, l'hébergement dans des casernements pour travailleurs saisonniers, etc., entraîne souvent un abaissement temporaire du niveau de vie qui ne serait pas toléré dans le pays d'origine. Le simple fait de travailler dans un environnement différent de celui qui est habituel brise la tradition, et c'est là le fait "éducatif" ». (1964, p. 39)

organisationnelles, en périphérie de l'emploi stable, durable, des rémunérations les plus élevées. Mais surtout, au-delà de ce qui est communément considéré comme contrat précaire et qui tend à lentement régresser, nous nous référons aux positions flexibles quant au temps de travail contractuel, aux horaires, comme dans le faisceau d'activités attribué.

Plus qualifiés, plus nombreux et stables

Les nouveaux diplômés intermédiaires des classes populaires quittant le système éducatif en cours d'année représentent chaque année l'équivalent du nombre d'étudiants quittant le système scolaire sans diplôme⁵¹¹. Ils s'avèrent être une population particulièrement prisée par les distributeurs et notamment les enseignes d'hypermarchés intégrés. Ils répondent directement aux nouvelles exigences commerciales en matière de disponibilité, de qualité et de productivité dans leur travail, des exigences renforcées par les restructurations productives. S'ils sont souvent mis en avant pour leur respect des règles ou encore leur envie de bien faire, fruit d'une scolarité appliquée et autonome (Beaud, 2003 ; Lichtenstein, 2009), peu d'études se sont penchées sur le rapport au travail quotidien de ces jeunes qui composent pourtant l'essentiel d'une nouvelle main d'œuvre.

Tableau 24. Proportion de diplômés parmi les jeunes sans expérience professionnelle accédant à l'emploi par un ENQ

1992	65%
1998	75%
2004	78%

Source : Mansui, Minni, 2005

En effet, le développement conjoint des emplois non qualifiés⁵¹² (ENQ) et des politiques dites de démocratisation scolaires (de l'enseignement secondaire et supérieur) au cours des années 1990 ont conduit à favoriser un accès à l'emploi des jeunes diplômés par un ENQ (Tableau 24) dont le grand commerce est l'un des premiers pourvoyeurs. De manière générale, on a assisté ces deux dernières décennies à une augmentation telle du niveau de diplôme auparavant sous la moyenne tous secteurs confondus qu'elle est aujourd'hui située au dessus de cette dernière. Le niveau moyen de diplôme des employés de la branche, supérieur à la moyenne des employés, confirme que les mutations des profils ne se sont pas limitées à la transition vers un nouvel encadrement. Plus particulièrement, la surreprésentation des niveaux IV de moins de 30 ans demeure un angle mort des recherches sur le secteur et mérite d'être

⁵¹¹ Chaque année, en moyenne, 12 000 élèves de Terminale générale et 65 000 élèves de Bac Professionnel sortent sans diplôme (Arrighi, Gasquet, Joseph, 2009). Plus de la moitié des jeunes qui effectuent des études supérieures entrent sur le marché du travail sans avoir obtenu le premier seuil, le niveau Licence : 73% des sortants de Deug sortent la première année et 36% des sortants ont un bac+2, Deug ou BTS. L'étude de l'enquête « génération 2004 » révèle que 75 000 jeunes ont quitté l'enseignement supérieur sans diplôme, soit 1 sortant sur 5. (Calmand et al., 2009). Ce chiffre équivaut à 20% des élèves d'une génération ainsi qu'au nombre de jeunes quittant aujourd'hui l'école sans qualifications, considérés comme en situation d'échec scolaire.

⁵¹² Reprenant la définition de Chardon (2002), nous considérons comme emploi non qualifié tout emploi n'exigeant pas de qualification particulière à l'embauche.

interrogée d'une part quant à l'intérêt que cette cohorte suscite chez les distributeurs et d'autre part quant à la caractérisation de son incorporation spécifique au sein de la branche.

La confrontation des niveaux de diplôme et des CSP dans le temps (Insee, 2010 ; Tableaux 25 et 26) illustre l'émergence d'une nouvelle cohorte. En effet, alors qu'en 1995, 80% des salariés de la grande distribution possédaient un niveau V ou VI⁵¹³, en faisant l'une des branches à la main d'œuvre la moins diplômée, les grandes surfaces alimentaires ont depuis suivi le mouvement général d'élévation du niveau de diplôme. Toutefois, deux points distinguent la branche de la moyenne des secteurs. D'une part, le déclin du taux de cadres niveau VI de 21% en 1994 à 9% de la catégorie en 2007 (contre 10% et 7% tous secteurs confondus) illustre la fin pratique du *self made man* (au delà de permanence des discours institutionnels) face aux nouvelles exigences de recrutement et d'évolution interne, profitant aux cadres de niveau I et II, passés de 20 à 34%. D'autre part, près de 25% des employés possèdent un diplôme de niveau IV en 2007, contre 12% dix ans auparavant, indiquant une sélection à l'entrée plus marquée et une évolution du niveau moyen de diplôme bien au delà de la moyenne des secteurs (17% et 22% tous secteurs confondus). De même, en 10 ans, les employés diplômés de niveau I à III sont passés de 4% à 10% de l'effectif. L'augmentation moyenne du niveau de diplôme de la main d'œuvre au sein de la branche confirme l'apparition de nouvelles populations répondant aux nouvelles exigences du procès travail.

Tableau 25. Comparaison des niveaux de diplôme des managers de la branche/tous secteurs confondus (1994/2007)

Niveau de diplôme		VI		I & II	
Année		1994	2007	1994	2007
Management tous secteurs confondus		10%	7%	—	—
Management grande distribution		21%	9%	20%	34%

Source : Insee Enquête emploi, 2008

Tableau 26. Comparaison des niveaux de diplôme des employés de la branche/tous secteurs confondus (1994/2007)

Niveau de diplôme		IV		I, II & III	
Année		1994	2007	1994	2007
Employés tous secteurs confondus		17%	22%	—	—
Employés Grande distribution		12%	25%	4%	10%

Source : Insee Enquête emploi, 2008

⁵¹³ Pour rappel, en France le niveau le niveau VI correspond à un niveau Brevet des collèges ou à une absence de diplôme, V à un diplôme de type BEP, CAP, BEPC ; IV Baccalauréat, ; le niveau III: BTS, DUT, DEUST; les niveaux II et I aux diplômes de second et troisième cycle universitaire, diplômes de grandes écoles.

Ainsi, malgré une explosion du recours à une main d'œuvre moyennement à très diplômée (du niveau baccalauréat à niveau troisième cycle universitaire) sans distinction de niveau hiérarchique, la branche est marquée par un creusement du fossé entre encadrement et employés. Alors que les emplois non qualifiés⁵¹⁴ touchent un employé sur cinq depuis le milieu des années 1990 (Amossé, Chardon 2002), de plus en plus de jeunes diplômés accèdent à l'emploi par un ENQ (78% en 2004 contre 65% en 1992 ; Mansui, Minni, 2005) tel qu'en proposent les distributeurs. La recrudescence de salariés de moins de 30 ans toujours plus diplômés dans le commerce dépasse le simple lien de cause à effet entre politiques éducatives et transformations de la structure sociale. Depuis dix ans, le secteur connaît une surreprésentation des jeunes employés de niveaux IV (Rose, 2009). Parmi les jeunes sortis du système éducatif en 2004 travaillant dans la grande distribution alimentaire en 2007, 35% possèdent un diplôme de niveau IV (contre 24% TSC). Plus du tiers des niveaux IV du commerce sont âgés de moins de 30 ans en 2007, contre 20% en 1994. En outre, ils sont aujourd'hui davantage cantonnés au statut d'employé. De plus en plus perçu comme passage obligé, momentané et permettant généralement l'accès rapide à l'emploi qualifié, ce statut s'avère plus dur à quitter dans une branche où les possibilités d'ascension hiérarchique se sont considérablement restreintes.

A niveau de diplôme supérieur, les moins de 30 ans, tous diplômes confondus, constituent en effet 76% des employés en 2006 contre 70% en 1995 alors que les plus de 50 ans confirment leur ancrage parmi les managers (respectivement 62% contre 57%). Les jeunes du commerce, en dépit d'un niveau de diplôme moyen en augmentation, sont davantage exposés aux contrats à durée indéterminée, aux temps partiels et aux bas salaires. La population travaillant dans le commerce de détail se polarise ainsi aujourd'hui autour de deux extrémités selon une logique réunissant hiérarchie et génération (Tableau 27).

Tableau 27. Salariés de la grande distribution à prédominance alimentaire. Part des employés de moins de 30 ans et des managers de plus de 50 ans (1995/2006)

	1995	2006
Employés de moins de 30 ans	70%	76%
Managers de plus de 50 ans	57%	62%

Source : portrait statistique de branche, Insee Enquête emploi, 2008

Tableau 28. Salariés ayant un diplôme de Niveaux IV âgés de moins de 30 ans travaillant dans la grande distribution (1994/2007)

	1994	2007
Niveaux IV âgés de moins de 30 ans dans la grande distribution	20%	35%

Sources : Insee Enquête emploi, 2008 ; Céreq, enquêtes Génération 1998, 2004

⁵¹⁴ Ne nécessitant pas de diplôme ni de niveau de diplôme spécifique à l'embauche.

Au delà de la rupture hiérarchique, un hiatus s'est formé entre la qualification et le salaire. Lorsque dans l'ensemble des secteurs la corrélation entre diplôme et rémunération est respectée, dans les grandes surfaces, la rémunération des niveaux IV se situe entre niveau V et VI dans la branche, et au dessous du salaire médian des niveaux VI tous secteurs confondus. Si cette donnée peut s'expliquer par le fait que les niveaux V occupent la plupart du temps des emplois qualifiés cependant de plus en plus rares (techniciens d'entretien, ouvriers qualifiés), l'un des principaux facteurs repose sur l'attribution de postes longtemps occupés par les titulaires de CAP ou BEP dans ce secteur à des titulaires de niveaux de qualification supérieur, ne laissant aucune place aux premiers (Huddleston, Hirst 2004). Comment appréhender alors cette rencontre entre une industrie de main d'œuvre proposant principalement des emplois non qualifiés, et une jeunesse plus longuement scolarisée qui occupe ces emplois objectivement peu attractifs, non liés à leurs études et avec une probabilité plus forte de s'y maintenir?

Glissements

Les trajectoires des jeunes employés interrogés révèlent des modes d'accès à l'entreprise homogènes, chacun ayant utilisé son capital social, faisant appel à son réseau de camarades de classe, proches et parents. L'accès à l'entreprise se fait principalement sur le mode de la cooptation, procédé promu institutionnellement et récompensé par les groupes intégrés d'hypermarchés depuis le milieu des années 2000⁵¹⁵. Plus de la moitié des jeunes interrogés ont débuté à temps partiel, en parallèle de leurs études⁵¹⁶. Les autres ont débuté après avoir quitté le système scolaire. Cumulant temps partiels et CDD, ils ont débuté avec le souhait de trouver un emploi à plein temps. Lorsque les premiers glissent progressivement dans leur premier emploi à plein temps, les seconds peinent davantage, y compris malgré un bagage fait d'expériences dans les services et ENQ. Moyens financiers limités, opportunités d'emploi et lassitude scolaire sont les raisons invoquées par 25% des sortants sans diplôme de l'enseignement supérieur. Dès lors, il est aisé de faire le parallèle avec le fait que près de la moitié des étudiants actifs travaillant majoritairement dans un domaine sans lien avec leurs études (75%) déclarent un effet perturbateur sur leurs études (Calmand et al. 2009). Le monde professionnel l'emporte d'une part face à l'échec dans le système scolaire. La plupart des jeunes rencontrés ont un niveau Terminale ou Licence 1 voire 2, et ont généralement connu un redoublement de leur dernière année. Les raisons invoquées sont multiples mais unanimement, la pression familiale à s'émanciper du foyer parental, par suggestion ou injonction, est le principal déclencheur de leur entreprise de recherche d'emploi

« Mes parents m'ont fait comprendre qu'il fallait quand même que...avec l'âge... ». #82. C., H, 24 ans, employé de rayon, hypermarché intégré, 77

⁵¹⁵ Extrait du magazine interne *Marché, Positif!*, n°28, novembre-décembre 2005. « Cooptation. Tous gagnants ! (...) Le recrutement par cooptation s'avère suffisamment positif pour que l'expérience se poursuive (...) nos salariés sont les meilleurs ambassadeurs de cette démarche de recrutement externe (...) Au bout de six mois d'intégration réussies le cooptant touche 1000 euros. (...) Témoignage d'un employé Leclerc sans perspectives : « coopter c'est faire plaisir (...) et montrer l'attachement à son entreprise. J'ai touché ma prime et l'ai investi dans la maison que je viens d'acheter (...) pur produit de la promotion interne » ».

⁵¹⁶ Contrats étudiants entre 8h et 12h hebdomadaires dans les plus grandes structures, de 15h à 20 heures dans les supermarchés).

« Chez moi c'était très difficile du point de vue financier, j'ai pas eu le choix ». **#83, J-P., H, 23 ans, employé de rayon, hypermarché intégré, 77**

« Au début t'es content, j'étais content, tu découvres le monde du travail, t'as ton premier salaire ». **#72. N., H, 22 ans, employé de rayon, hypermarché intégré, 77**

De leur côté, ces jeunes, le plus souvent des hommes, ne cachent pas la lassitude, l'échec ou le désintérêt ressentis envers l'école contrastant avec la découverte d'un travail enthousiasmant par sa nouveauté mais surtout par une rémunération constituant bien souvent un premier salaire. Leur permettant d'assurer leurs dépenses de loisirs liées à une post-adolescence périurbaine⁵¹⁷, cette expérience leur donne goût à une autonomie dont il devient, dans ce contexte, difficile de se détacher.

« Au début t'es content, j'étais content, tu découvres le monde du travail, t'as ton premier salaire ». **#73. M., H, 23 ans, employé de rayon, hypermarché intégré, 77**

Leur rapport aux études a favorisé cette transition prématurée mais enthousiaste, la plupart estimant avoir un niveau scolaire « suffisant », dans un cursus « menant à tout » ou sachant qu'ils n'auront un accès qu'à des études supérieures non sélectives et peu exigeantes.

« Pourquoi la comptabilité ? J'ai suivi un pote qui m'a dit que ça menait à tout (...) Je voulais rentrer en Staps pour être éducateur sportif, sachant que l'université n'est pas sélective (...) Après mon redoublement j'ai pas voulu repasser mon bac, on m'avait dit qu'avec le niveau bac, je pouvais faire les mêmes formations » **#82. C., H, 24 ans, employé de rayon, hypermarché intégré, 77**

« Je savais pas que j'allais galérer après. En cours ils t'apprennent pas ça, on te dit que t'as ton bac et t'as du boulot après, payé 2 000 par mois, c'est ce qu'on te dit...tu t'imagines que tout est facile en sortant des cours, pas du tout ». **#84. F., H, 23 ans, employé de rayon, hypermarché intégré, 77**

Enfin, les plus diplômés, ayant un baccalauréat voir un Deug, se projettent davantage dans l'entreprise face à des études aux perspectives professionnelles incertaines ou après avoir échoué à l'entrée des formations sélectives. Sortant des études supérieures avec un niveau IV et sans diplôme, 12% d'entre eux travaillent dans le commerce, la plupart connaissant un accès différé à l'emploi ou un décrochage (Calmand et al., 2009).

Attraits organisationnels

Si le basculement dans l'emploi à plein temps est lié à différentes formes de pressions externes, l'attraction organisationnelle contribue tout autant à la volonté de s'investir qui se manifeste dès l'embauche. La décontraction de la hiérarchie est en effet fortement appréciée des jeunes. Contrastant avec la sporadicité des évaluations et reconnaissances dans le milieu scolaire (Burnod et al., 2000), les jeunes interrogés soulignent la confiance qui leur a été accordée *a priori*, notamment grâce à la cooptation de leurs amis et *a fortiori*, par la valorisation du travail accompli. L'image d'un management amical rompt ainsi avec une hiérarchie traditionnellement froide et distante. Cette confiance du manager à l'égard du nouvel employé est prépondérante dans la construction de leur relation. Elle est rendue

⁵¹⁷ Sorties, abonnement téléphonique, permis de conduire, voiture, essence, assurance.

possible par le crédit accordé aux cooptant mais contribue en parallèle à la diffusion du contrôle des nouveaux de la hiérarchie vers les pairs. Au fil des mois, les entrants adhèrent aux promesses de stabilisation ou d'évolution. En effet, l'organisation fournit avec parcimonie les preuves de sa bonne foi en concédant davantage d'heures de travail hebdomadaires, de tâches, où, comme dans les hypermarchés intégrés, en validant systématiquement un premier échelon hiérarchique au bout de six mois d'ancienneté.

« Je pensais qu'en faisant tout ce qu'ils me demandaient presque tout le temps, que quand je demanderais un service, il puisse me le donner comme avoir un jour, s'arranger pour les vacances parce que je suis toujours obligé de m'y prendre à la dernière minute, y'a aussi le fait d'évoluer...d'essayer de voir autre chose ». #72. N., H, 22 ans, employé de rayon, hypermarché intégré, 77

Ainsi, la première année, les jeunes recrues entretiennent généralement un rapport au travail comblé. Pour des jeunes ayant souvent débuté en contrat étudiant, travaillant une dizaine d'heures par semaine, se voir progressivement accorder davantage d'heures de travail participe *crescendo* à une mobilisation et à une projection dans un emploi à l'origine décrit comme passager. Poursuivi sur des mois voire des années, ce principe en conduit certains à envisager une évolution. Pour la plupart encore étudiants, les débuts se font en CDI à temps partiel. Quant aux autres, sortis de l'école avant de trouver un emploi, ils débutent généralement avec la volonté d'accéder au plein temps. Lorsque les premiers basculent rapidement vers un contrat à plein temps (en 1 an), les seconds peinent davantage à y accéder, et ce malgré une expérience certaine dans les services et emplois non qualifiés au cours des années ayant précédé leur arrivée dans cet emploi, une expérience contribuant pourtant souvent à leur assignation dans la branche. Dans la balance du temps consacré à chaque activité, le monde professionnel l'emporte peu à peu sur la scolarité souvent en proie aux difficultés : redoublement, difficultés d'accès au diplôme validant leur niveau d'études, situation familiale de plus en plus délicate contribuent de manière graduée et cumulative dans l'incitation à trouver rapidement un emploi.

Corvéabilité

De plus, ces derniers jouissent de caractéristiques qui selon de nombreuses recherches portant sur la jeunesse populaire lui sont spécifiques : sens de l'improvisation, esprit de répartie (Hoggart 1957), art d'amadouer ou de négocier utilisés durant leur scolarité populations jeunes, cumulant de faibles capitaux mais dont les savoirs pratiques et les savoir être spécifiques (Beaud, 1997) sont davantage valorisés dans un emploi de service que dans leur cursus scolaire. Couplées à un niveau d'études intermédiaire, ces caractéristiques forment un habitus flexible et appliqué à l'autorité (Baudelot, Establet 1993) fortement valorisé par un marché mettant en avant les comportements responsables, autonomes mais aussi dociles, définissant l'employabilité et la corvéabilité éduquée (Mauger 2001, Appay 2005). Le recours à une telle population n'est pas une spécificité française. Dès les années 1980, face à une pénurie de main d'œuvre, *Wal-Mart* recrute ses cadres parmi « des étudiants de rang B et C (...) nouveaux lycéens, les premiers de leur famille à suivre des cours au lycée » (Lichtenstein

2009, p.80). En Europe, le commerce est le secteur qui connaît le plus fort développement et le second employeur de jeunes (16, 3%) derrière l'hôtellerie restauration (22,7%) (AESST 2007). En France, en 2007, 75,5% des 15-29 ans travaillent dans le tertiaire dont 17,5% dans le commerce. Selon l'enquête Emploi (Insee 2007), ces derniers représentent 35% des travailleurs en grandes surfaces alimentaire, contre 21% tous secteurs confondus. Si la main d'œuvre employée dans le secteur est historiquement jeune, ces deux dernières décennies ont vu apparaître un « renfort étudiant ». Souvent employée à temps partiel et se substituant aux employés à plein temps en Angleterre (Lynch et al. 2009), la main d'œuvre étudiante est d'abord apparue en caisse avant de s'étendre peu à peu aux rayons en France, les jeunes constituant près de 40% des 300 000 caissiers et ELS en 2002 (Minni et al, 2005). Représentant un « vivier de stagiaires » aux « compétences relationnelles » remarquables, les meilleurs se voient embauchés⁵¹⁸. Ces compétences relationnelles leur sont autant utiles avec les clients et le management. A l'image des étudiants employés de fast-food, nous parlerons ici de docilité au travail, liée aux caractéristiques sociales de la main-d'œuvre comme à l'organisation du travail dont il est fait usage dans l'emploi à temps plein et non plus dans une perspective de « petit boulot » (Burnod et al. 2000).

« Le manager nous en demande toujours plus. Par exemple on va être dans la merde bientôt et il m'a demandé de travailler sur six jours, pendant trois semaines, et bien sûr, comme un con j'ai accepté » (Nicolas, son collègue et ex camarade de lycée lui glisse à l'oreille en roucoulant) : « Pigeonnnn ! ». **#73. M., H, 23 ans, employé de rayon, hypermarché intégré, 77**

« Faut être disponible et présent tout le temps... En fait en gros, faut être un mouton comme nous tous l'après midi. On te demande un truc, tu réponds oui bêtement et t'agis...c'est vraiment eux ce qu'ils recherchent ». **#82. C., H, 24 ans, employé de rayon, hypermarché intégré, 77**

« Je savais qu'il se servait de moi tout en pensant qu'il m'avait soutenu. Malgré ça on avait de bons rapports. C'était un peu le maître et l'esclave mais concrètement on avait de bons rapports ». **#27, C., H, 28 ans, employé épicerie, hypermarché intégré, 91**

Ces jeunes sont mobilisés pour leur autonomie, leurs compétences relationnelles. Leur socialisation commune, au-delà de l'emploi, vient compenser un ethos du travail devenu superficiel, en montrant une adaptation particulière, célébrant sensibilité, écoute, coopération et adaptation en fonction des circonstances.

1.4. L'habileté : identifier n'est pas reconnaître

Les mutations du recrutement

Malgré une hausse tendancielle des qualifications au cours de ces trois dernières décennies, les politiques de Ressources Humaines rattachées au recrutement de main d'œuvre en magasin s'orientent vers la notion d' « habileté ». Remettant en question les compétences lorsqu'ils visent à embaucher des employés et caissiers en magasin, les grands groupes insistent aujourd'hui dans leurs échanges sur les « aptitudes personnelles », les « comportements attendus » et les « habiletés ». Ces derniers « monte(raie)nt en puissance et

⁵¹⁸ Magazine interne *Positif!*, juin 1997.

(seraient) sont de plus en plus regardés et évalués ». D'un point de vue factuel, dans la branche, depuis la fin des années 2000, se substituent aux méthodes de recrutement classiques (entretiens individuels menés par les managers en magasin) des méthodes de recrutement par simulation (MRS). Ainsi, l'enseigne d'hypermarchés du groupe *Marché* s'est dotée d'un pôle national *sourcing* (recherche de profils sur bases de données informatisées) et partage dorénavant l'ensemble de ses annonces d'emploi avec *Pôle Emploi*. De la sorte, elle externalise le recrutement et le soumet à des objectifs d'efficacité. A une échelle moindre les autres enseignes emboîtent le pas en établissant des partenariats avec les agences Pôle Emploi, les missions locales et divers organismes d'insertion. Ainsi, en France, en 2010, plus de 40 000 personnes embauchées ont fait l'objet d'un processus de sélection par la MRS⁵¹⁹.

« On a développé le recrutement par simulation ou mise en équivalence depuis 2008 en partenariat avec l'ANPE. On ne recrute pas la personne sur le CV mais sur sa capacité à faire une tâche. On peut détecter des attitudes qui ne se voient pas dans le CV (...) on recrute au delà de la personne, c'est des compétences qu'on recherche, on va l'étendre mais on pourra pas recruter tout le monde comme ça. (...) Ce qu'on cherche c'est les compétences et l'enthousiasme d'un commerçant (...) c'est sûr que si on vient tous les matins et qu'on fait la tête dans la boutique on ne vend pas. Contrairement à l'entretien, la mise en équivalence permet de voir réellement si elle répond à nos attentes, évitant beaucoup d'échecs de recrutement ». **#40. T., H, responsable service rémunération France, hypermarchés intégrés**

On peut voir se dessiner une mise en flux tendu des aspirants sur le marché du travail où tout en étant décrit comme acteurs de leur parcours, les actifs chercheurs d'emploi sont soumis aux « besoins du marché », pris dans un « *workflow* des candidatures »⁵²⁰, orientés vers les secteurs où les « offres non pourvues » sont les plus nombreuses. La plupart des branches qui empruntent ce modèle de recrutement sont en effet des industries de main d'œuvre, friandes en employés non qualifiés et « souffrant d'une désaffection » (commerce, restauration, services à la personne, métiers de la « relation client »). La « diversification » des modes de recrutement est en effet un indicateur des difficultés rencontrées par la branche dont les restructurations s'accommodent aisément d'une « méthode principalement adaptée aux postes d'entrée dans les différents secteurs (employés, ouvriers) »⁵²¹ constituant par ailleurs l'essentiel des postes à pourvoir dans les grandes surfaces alimentaires. En outre, cette méthode permet à l'entreprise de s'affranchir de l'essentiel des coûts de recrutement et de formation. En effet, si la plupart des emplois proposés ne sont pas qualifiés au sens où ils n'exigent pas la possession d'un diplôme ou d'un niveau de diplôme spécifique à l'embauche, ils nécessitent tout de même un certain temps d'apprentissage avant de pouvoir occuper « correctement » le poste de travail attribué (Freyssenet, 1977) qui se révèle être davantage aujourd'hui un temps d'incorporation de dispositions. L'évaluation préalable et garantie par un intervenant extérieur reporte ainsi la responsabilité de la sélection sur ce dernier et de l'opérationnalité sur le postulant lui-même.

⁵¹⁹ Les termes entre guillemets sont ceux utilisés conjointement par les directions des ressources humaines et la direction de Pôle Emploi. Source : Cinquième édition du club RH Pôle emploi, février 2011.

⁵²⁰ Selon les propos tenus par Jean-Rémy Touze, DRH du groupe *Siemens* lors de la Cinquième édition du club RH Pôle emploi, février 2011.

⁵²¹ Cinquième édition du club RH Pôle emploi, février 2011.

Un déni des compétences?

Enfin, une dimension justificatrice et non des moindres apparaît systématiquement dans l'argumentation développée par les directions faisant usage de la MRS. Cette méthode est qualifiée d'« antidiscriminatoire », « validée par la *HALDE* » (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité).

« Je pense que c'est bien dans le cadre de la diversité, ça donne une chance à quelqu'un qui a un CV où il n'y a rien dessus. C'est pas parce qu'on n'a pas été jusqu'au bac qu'on n'a pas le droit de travailler et qu'on ne serait pas très compétent dans un métier du commerce ». #40. T., H, responsable service rémunération France, hypermarchés intégrés

Cette dernière affirmation part ainsi du principe d'une absence de corrélation entre niveau de diplôme et habiletés ou compétences réelles exigées dans l'activité de travail. Si l'on pourrait alors supposer un ancrage des populations les moins qualifiées dans la branche ou du moins une forte résistance de ces dernières à la hausse tendancielle des qualifications, une approche statistique de l'évolution de la main d'œuvre au sein de la branche souligne une prise aux évolutions du niveau de diplôme moyen beaucoup plus forte que dans la plupart des autres branches.

Cette habileté est loin de se substituer à la qualification et aux compétences objectivées que sont le niveau de diplôme et l'expérience professionnelle ainsi que le détachement du poste de travail, l'accent sur le sujet, le savoir être contextualisé, l'ensemble autour d'une définition négociée (Oiry, 2005). Les logiques de l'habileté et du recrutement par simulation semblent soit s'y surajouter dans la sélection à habileté égale, soit contribuer au déplacement de la sélection en fonction d'autres critères tels que l'âge (lorsque prime, comme dans la plupart des cas, la rapidité d'exécution des tâches ou l'apparence physique) soit les nier, les chiffres présentés ci-avant en matière d'évolution du niveau de diplôme dans la branche illustrant des mutations considérables. Le recrutement semble laisser place au pragmatisme. Si les différentes définitions des qualifications et des compétences élaborées entre les années 1960 et 1990 ont oscillé entre critères scientifiques et négociés, le déplacement vers l'usage de la notion d'habileté semble suggérer une orientation vers la pratique, le pragmatisme, les capacités intériorisées, préexistantes à l'exercice de l'emploi, naturalisées et ne répondant plus à l'opposition entre l'existence de critères scientifiquement définissables et la négociation autour de leur reconnaissance.

L'usage croissant de la notion d'habileté par les directions des ressources humaines dans des branches comme la grande distribution et plus généralement dans les services non qualifiés apparaît explicitement comme une forme de négation des compétences réelles nécessaires pour occuper un emploi dans le magasin (réactivité différenciée, rapidité d'adaptation, coopération, docilité) alors même que ces mêmes directions recrutent, comme nous l'avons vu, certaines populations selon des critères objectivables (genre, génération, niveau de qualification, trajectoire sociale et professionnelle). En externalisant la question des compétences et en l'essentialisant, les représentants de la direction diffusent des représentations renvoyant dans un angle mort la question de la qualification et de son appréciation collective et quotidienne.

En effet, l'habileté n'est elle pas une qualité personnelle, non nécessairement pourvue d'un titre, fruit d'un savoir faire, qui, poursuivant la logique de la compétence, se détache de l'objectivable, du substantiel pour mieux déposséder le salarié de son pouvoir d'action sur la négociation collective et la reconnaissance des ressources mobilisées?

Ainsi, l'usage de la notion d'habileté semble être le fruit d'une manœuvre dilatoire qui, en cantonnant essentiellement l'appréciation des ressources des prétendants à l'emploi à des dimensions instantanées relevant du réflexe ou de l'essence, de la rapidité de compréhension de l'ordre et de son exécution, contribue à la mise en œuvre de transformations portées par des représentations anhistoriques, décontextualisées, individualisantes du travail, négligeant toute forme d'autonomie dans l'organisation du travail, toute appréhension sociale de l'apprentissage, toute possibilité de lutte collective pour la reconnaissance des capacités requises dans l'emploi ainsi que toute vision à moyen ou long terme de l'investissement dans le travail.

2. DE L'APPROPRIATION DE L'ORGANISATION AUX RESISTANCES INDIVIDUELLES

L'efficacité des dispositifs structurels de contrôle est-elle absolue ? Autrement dit, les salariés peuvent-ils être appréhendés tels des objets soumis aux stratégies organisationnelles ? L'apparente faiblesse des contestations dissimule la richesse des expressions individuelles et collectives d'appropriation du travail au sein de la branche. De la loyauté à la fuite, de la résistance au dépit, de la peur à la confiance et de la souffrance au plaisir, les salariés sont, quelle que soit la configuration, des agents s'adaptant à l'organisation et adaptant l'organisation à leurs propres représentations et valeurs. En dépit de formes de contrôle à la fois plus tacites et plus ciblées, d'une pauvreté de l'information face à l'incertitude générée par les mutations rapides et brutales du secteur, des ruptures générationnelles, les salariés expriment un sens du placement aiguë par leurs trajectoires internes et externes construites entre correspondances, ajustements et ruptures.

Nous verrons que l'incorporation ne repose pas seulement sur l'adaptation du salarié à l'organisation mais qu'elle passe par une appropriation de la vie organisationnelle et de l'activité par ce dernier en fonction des consonances et dissonances entre dispositions individuelles, collectives et organisation. Elle est ainsi susceptible de déboucher sur des formes de plaisir et de résistance s'appuyant sur différentes dimensions du travail dont la plupart prennent source dans des formes de socialisation internes auprès des équipes de travail. Nous nous intéresserons aux fondements du basculement dans le mécontentement avant de nous pencher sur les différentes postures d'adaptation et d'appropriation dans un contexte de mécontentement généralisé. Enfin, par l'étude des registres de résistance rencontrés, nous distinguerons leurs ressorts et les obstacles organisationnels et managériaux auxquels ces derniers font face ainsi que les moyens de leur dépassement.

Après avoir observé les dispositifs institutionnels de justification et leur effets au niveau des sphères négociationnelles et productives, nous avons voulu prolonger notre analyse du travail en nous attachant à la question des résistances au travail chez les salariés des magasins qui comme le souligne S. Bouquin, fait l'objet d'un traitement marginal (Bouquin, 2008). A l'instar de ce dernier, nous souhaitons étudier les résistances en insistant sur la variété des appréhensions du procès de travail et de leurs effets, des satisfactions relatives par la réappropriation de l'activité jusqu'aux conduites explicites pouvant déboucher sur des grèves, contestant ouvertement les orientations prises par les directions. Il nous importe en effet de couvrir le prisme des appropriations du travail face aux contrôles, aux souffrances et insatisfactions nées des mutations du procès de travail. Encore une fois, la considération des parcours et l'observation du travail de plusieurs générations de salariés dans différents formats nous renseignent sur les ressorts de la contestation de l'organisation, sur la formation des collectifs de travail, sur les consonances en matière de représentations et de rapport au travail mais aussi sur les obstacles à l'émergence de telles manifestations propres aux configurations rencontrées dans les grandes surfaces. Ainsi, au-delà des processus œuvrant à la sélection et à

l'installation ou incorporation des aspirants, les entretiens menés auprès des salariés caractérisés par une certaine ancienneté ayant su s'installer, c'est à dire, perdurant dans l'organisation tout en en tirant un certain profit⁵²², révèlent des parcours ayant dessiné des valeurs et représentations complexes et ambivalentes. Chaque génération de salariés installée est particulièrement imprégnée des exigences organisationnelles caractérisant l'époque de son insertion dans la branche, de ses expériences en matière de fonction, de service et de format. Ces compétences qu'elles ont développé pour s'installer sont aujourd'hui autant d'appuis pour réagir et lutter face aux transformations de l'organisation, autant de moyen de défense et de résistance dans l'emploi pour donner ou redonner sens au travail mais aussi, dans la plupart des cas, autant de dimensions contribuant à l'efficacité productive de l'organisation du travail en grandes surfaces tout en possédant un potentiel socle commun de revendication.

2.1. Régulation provisoire : entre captation provisoire et habitus professionnel compensateur

Lorsque les directions mobilisent toujours davantage les carrières morales des salariés et des aspirants salariés, la compréhension de la docilité, du consentement et de l'acceptation des contraintes implique de porter notre regard sur les événement biographiques divers conduisant aux discours et pratiques rencontrés chez les salariés plus anciens n'ayant pas fait l'objet de telles sélections. Pourquoi ces salariés travaillent-ils autant quotidiennement en dépit des contradictions croissantes du travail, de la diminution du contrôle et des sanctions hiérarchiques ainsi que des perspectives à moyen terme?

Les dispositions issues des trajectoires internes de ces salariés assurent une certaine docilité au sein des magasins. Cette autorégulation en dépit des mutations du procès de travail intervenues dans la branche, se maintient provisoirement entre coopération forcée et loyauté. Pour se poursuivre, elle nécessite l'accélération du turnover, ne reposant plus que sur des incitations pour la plupart illusoires.

Ressources

La réponse à cette question ne semble pas se trouver chez les économistes néo-classiques voyant dans la coopération le seul intérêt financier. En effet, les salaires peu élevés et tendanciuellement en baisse semblent loin de satisfaire les salariés. Ils ne coopèrent pas pour autant pour le plaisir de faire progresser leur enseigne, qu'ils connaissent généralement peu en dehors de leur expérience de travail (le terme de « boss » couramment utilisé, désignant le

⁵²² Pour Goffman, l'installation représente dans les organisations fermées « une existence stable et relativement satisfaite cumulant toutes les satisfactions qu'il (le reclus) peut trouver dans l'institution ». (Goffman, 1968, p. 107). Puisque il s'agissait pour nous dans un tout autre contexte de nous consacrer à des organisations ouvertes, nous avons choisi de cibler les salariés travaillant depuis plus de 3 ans dans la branche, cette période étant généralement considérée comme celle de l'insertion. Il nous a fallu toutefois repenser ce critère lorsque nous sommes intéressés aux salariés des *Supercenters Wal-Mart*, la plupart des employés ayant moins de 4 ans d'ancienneté.

supérieur hiérarchique direct voire le directeur du magasin)⁵²³ mais plutôt pour l'affirmation dans le travail qu'ils retirent de leur coopération. Elle justifie la « conscience professionnelle », les dizaines de minutes supplémentaires et non payées passées chaque jour à travailler (« *on n'est pas des gosses* » ; « *Le matin j'arrive à 5h50, je mets 6 heures, ... y'en a qui mettent 5h57, 58, c'est nul quoi.* »), pour « finir le travail ». Ainsi, cette affirmation revêt une forte dimension collective. Elle se construit à travers la reconnaissance des pairs, des supérieurs hiérarchiques directs mais aussi, de plus en plus, de la clientèle. Elle se caractérise par des équilibres précaires où chaque acteur contribue à la définition collective des conventions et moyens de contrôle sociaux. Comme le souligne J-M. Weller, la co-présence de ces acteurs dans les rapports sociaux de production nécessite une coordination des actions pour les rendre intelligibles, pertinentes, acceptables pour chacun. Les salariés s'emploient ainsi à s'acquitter de leurs tâches et à réguler de manière opérante les rapports à l'environnement en s'appuyant sur des compétences (carrières) et des ressources (agents) tel le client (Weller, 1998) qui, s'il est une ressource de l'organisation (Gadrey, 1990), peut en devenir une pour les salariés. Gagner et conserver l'estime des acteurs co-produisant le travail d'organisation et le service est en effet essentiel pour tirer du plaisir d'un travail laborieux, peu reconnu institutionnellement et symboliquement. Une telle posture implique de s'affranchir des dispositifs institutionnels de mortification de la personnalité (Goffman, 1973) particulièrement développés en *front office*⁵²⁴, ne serait-ce que pour lutter contre l'ennui (Linhart, 1978 ; Coutrot, 1998).

Démonstrations collectives productives et accès à l'entre soi

Malgré la dureté de la gestion de la main d'œuvre durant l'âge d'or de la branche (menace constante de licenciement, gestion par la peur, cadre de régulation du travail éloigné de la législation), la reconnaissance de la direction s'est longtemps exprimée par des gratifications symboliques (compliments, responsabilités : gestion des stocks ou de l'équipe confiée à l'un des employés, clés du magasin confiées à l'un des chefs de rayon, promotion ou recommandation d'un manager dans un magasin ou un service particulièrement prisé) ou matérielles (nombreuses primes et augmentations individuelles, rétribution sous forme de marchandise, cadeaux des fournisseurs) qui ont joué un rôle important dans la projection dans l'organisation. A l'inverse, le chemin emprunté par la branche depuis la fin des années 1990, repose sur une configuration marquée par la pauvreté des dispositifs incitatifs institutionnels et hiérarchiques. L'affirmation de chaque salarié est à reconstruire et repose davantage encore sur des formes de régulation autonome (Reynaud, 1988), des normes microsociales, locales, où pairs et clientèle occupent, avec le management (Ch.6), les premières places.

Le zèle pratiqué par un grand nombre de salariés sert ainsi à tirer des compensations psychologiques et sociales de leur travail. Il s'agit par exemple de relever des défis personnels

⁵²³ Le vocabulaire employé souligne à quel point le monde social des employés des magasins, circonscrit par un mode de fonctionnement spécifique et réunissant les acteurs (*insiders*) par la communication (Unruh, 1980) est restreint.

⁵²⁴ Voir Encadré 11 en annexes.

ou collectifs pour rompre avec l'ennui et la répétitivité des tâches. Au delà de la compensation psychologique venant de la réussite d'une tâche difficile en soi ou en un temps imparti ou au contraire de la frustration issue de l'échec dans une tâche jugée facile par les équipiers, les salariés sont motivés par le prestige qui y est associé (Burawoy, 1979). Ce prestige est issu des jeux sociaux développés avec les pairs mais peut également venir de la reconnaissance de la hiérarchie directe et de la clientèle. Venant des pairs, cette reconnaissance se traduit par un certain respect, un savoir faire reconnu. Certains parmi les anciens constituent des références, des modèles constamment évoqués dans les entretiens par les employés interrogés. Leur légitimité se fonde sur des conduites ascétiques, où s'illustre en rayon la force physique, la technique mais aussi la disponibilité et la solidarité. Combinant un travail quantitatif et qualitatif et un ethos viril les conduisant à ne jamais évoquer de forme de souffrance (douleurs physiques, pressions psychologiques) ces derniers sont particulièrement respectés par la direction et par leurs collègues.

Fabrice est employé gestionnaire de rayon. Il m'a été décrit par plusieurs de ses collègues comme l'employé modèle (« c'est le meilleur »). Dans le rayon, l'ancien militaire est beaucoup plus respecté que le manager. Il est à la fois écouté et craint au même titre que le chef de rayon parfumerie au parcours similaire. Surnommé « la mobylette » quant à sa cadence de travail élevée, il « sait combien de temps prend son travail », « tire deux tire-palettes en même temps » et même s'il participe aux blagues potaches du collectif, il travaille avec le plus grand sérieux. **Extrait de journal de bord. Hypermarché Marché**

A l'inverse, le travail en équipe peut mener à la stigmatisation de certains salariés ne parvenant pas à effectuer les tâches demandées selon les normes définies par le groupe (cadence, qualité, attitude). La mise en place de la « polyactivité » des caissières dans l'un des hypermarchés où nous avons travaillé en est une illustration explicite :

Une caissière passe et annonce qu'elle vient travailler jeudi après midi avec l'équipe de l'épicerie. Aude la juge assez lente : « Elle ne fait que parler mais je ne l'écoute pas et j'acquiesce quand même ». Quelques jours plus tard je la recroise en rayon. Selon Nicolas, elle a beaucoup de mal, elle se plaint de courbatures après n'avoir fait que du *facing*. Timorée, acquiesçant en permanence, son comportement et le peu de travail abattu lors des premières journées agacent l'équipe de l'après midi. La semaine suivante, Grégory, le manager, réunit l'équipe et questionne tous ses membres pour savoir de quelle manière cette dernière a été traitée. Tous se fendent d'un rictus. Grégory prend sa défense : « elle fait bien son travail. Elle débute donc c'est normal qu'elle ne soit pas très rapide. Elle est ponctuelle et fait tout ce qu'on lui demande, c'est déjà bien. Essayez d'être indulgents ». **Extrait de journal de bord. Hypermarché Marché**

Le collectif participe activement à l'évaluation des nouveaux comme à leur mise à l'épreuve. Ils font davantage l'objet d'une surveillance : « s'il ne colle pas, il est rapidement viré (...) L'idéal est une équipe d'un même niveau, une homogénéité ».

« Avec nous, ça se passe bien pour peu qu'ils bossent parce que nous, on aime pas faire leur boulot, on est tous dans le même bateau ». #27. C, H, 28 ans, employé de rayon, hypermarché intégré, 91

Cette pression s'accroît car les résultats dépendent de manière croissante d'un groupe élargi et de son organisation mais aussi car, à travers la réussite d'un travail selon les conventions tacites du groupe, les salariés accèdent à un entre soi et entretiennent les relations sociales établies autour du travail qui contribuent au plaisir éprouvé (estime de soi, « à côtés »

du travail : jeux en réserve et dans la cour du magasin: football, pétanque ; démonstrations de force aux heures de fermeture par des soulevés de palettes, courses de tire palettes). Faire preuve d'adresse et de rapidité ne participe pas seulement au jeu productif (Burawoy, 1979) mais donne l'accès à une socialisation susceptible de contenir des formes de valorisation (jugement esthétique [Dejours, 1992]) et de plaisir (interstices non productifs [Baudelot, Gollac, 2003]) non sans prises de risque.

De la coopération forcée au placement

Avant de nous attacher aux formes d'appropriations du travail, soulignons les principes animant par défaut le collectif pris dans une configuration de flux tendu à effectif restreint en nous appuyant sur la théorie de l'agir communicationnel de J. Habermas (1987 [1981]). Ce dernier oppose une rationalité instrumentale à une rationalité communicationnelle. Si la première rassemble les agents autour de leurs intérêts individuels, la rationalité communicationnelle marque une coordination des agents fondée sur des normes éthiques ou morales communes. Du point de vue des salariés, il s'agit d'un côté de se coordonner pour obtenir une prime, une promotion (instrumentale) et de l'autre de s'allier aux autres pour être reconnu comme membre d'une communauté respectant un ensemble de valeurs partagées (communicationnelle). Ces deux formes de rationalité s'opposent alors en terme de placement: la rationalité en finalité (accéder à la position souhaitée par exemple) et la rationalité en valeur (agir selon ses convictions) impliquent une forte conscience du sens de l'orientation de l'action (Weber, 1995 [1922]). Cette conscience est la marque d'une réflexion du salarié sur son travail, d'un rapport au travail inscrit dans le temps entre trajectoire et projection.

Or, les modifications survenues ces dernières années dans la branche ont entraîné une rupture avec les précédents principes structurant la régulation salariale. Lorsque la gestion des salariés était par le passé souvent violente et autoritaire (néo-patriarcat, contrôle hiérarchique permanent), elle permettait néanmoins aux salariés d'évoluer dans un cadre aux objectifs précis et aux possibilités de projection et de promotion à moyen terme alors que les salariés semblent perdre leurs repères et le sens de leur travail. Cependant, pour que le travail soit accompli et le service réussi (Weller, 1998) leur coopération est impérative même si elle est avant tout contrainte par les mutations du procès de travail. Les salariés des magasins font en effet face à un mode de gestion dominant qui se caractérise par une rupture de la communication entre main d'œuvre et dirigeants. Prenant la forme du silence ou de la saturation (Ch. 5), cette rupture s'appuie sur une rationalité instrumentale tout en prétendant se fonder sur des idéaux et valeurs communs en partie hérités de l'ancien esprit du capitalisme commercial (Ch. 1). En somme, l'entreprise s'affiche comme fondée sur un véritable agir communicationnel (Zarifian, 1996) là où la communication demeure un outil servant les impératifs économiques du moment, appréhendée par les seules directions comme l'application d'un ensemble de dispositifs devant conduire au résultat envisagé (Detchessahar, 2003). Néanmoins, La persistance d'une rationalité communicationnelle chez les salariés continue à leur fournir par l'identification à une communauté à la fois des repères collectifs et des avantages symboliques (Coutrot, 2002). Ainsi, œuvrer collectivement à une tâche dans un

même but, y compris lorsque la contrainte (effectif restreint, polyvalence) prime, contribue à la création progressive de valeurs communes au sein du groupe constitué.

Limites

D'un côté, ces repères que les salariés semblent progressivement perdre sont ceux du paternalisme, ancien mode de gestion dans la majorité des groupements d'indépendants et plus globalement des supermarchés de taille moyenne. Pour beaucoup d'anciens cette forme de gestion demeure une référence, « dure mais juste », ayant permis à des employés non ou peu qualifiés et très peu mobiles d'avoir un parcours salarial inespéré en matière de fonctions et de salaires. La gestion de la main d'œuvre reposait en partie sur un affect beaucoup moins instrumentalisé (même si loin d'être dépourvu de pression), ancrés dans un espace limité et une temporalité durable (magasin dirigé par son propriétaire, gestion en couple, présence des enfants parmi l'encadrement, relations de confiance et systèmes d'arrangements, rémunération sous forme d'avantages en nature [marchandise], prêt d'argent du patron aux salariés). De l'autre, ces repères perdus sont ceux autrefois permis par l'autonomie laissée à l'encadrement opérationnel au sein des grandes enseignes intégrées en matière de gestion des marchandises (négociation, achat), puis plus récemment les initiatives de ce même encadrement en matière de gestion de la main d'œuvre (recrutement, modes de management). Poussant plus loin encore la logique développée dans les supermarchés indépendants, cette organisation reposait sur un encadrement particulièrement indépendant et loyal, mobile et évolutif, particulièrement informé du développement de son enseigne et des concurrents du point de vue commercial et organisationnel. En contrepartie d'une organisation bureaucratique à laquelle n'échappait pas la gestion de la main d'œuvre, les salariés pouvaient évoluer dans un environnement offrant de nombreuses opportunités dépassant largement le cadre du magasin et de l'environnement local (postes de direction en France et à l'étranger).

Aujourd'hui, l'incertitude domine à travers le silence autour des objectifs, des résultats, des mutations commerciales et organisationnelles touchant directement le travail. A plus forte raison, l'avenir, même proche, des magasins en particulier et des enseignes en général est incertain, entre rumeurs financières et mobilité de l'encadrement résonnant comme une défection hiérarchique chronique. En attendant d'en savoir davantage, à court terme, chacun est censé donner le meilleur de lui-même (collaborer, être disponible, réactif, flexible, polyvalents) en étant de moins en moins sûrs de se voir récompensé ni même de garder son emploi à moyen et long terme⁵²⁵. Si ce régime permet à court terme d'obtenir des magasins à la main d'œuvre réactive, les salariés, de plus en plus conscient que leur activité est gérée comme une marchandise remettent en question leur utilité:

« Les résultats moi, je les regarde plus pour moi en fin de compte parce que...pour voir mon travail...mais, comme la direction me demande pas...voilà. Ce qui est très bizarre d'ailleurs...dans ce milieu. Moi j'trouve ça étrange...j'me dis qu'ils veulent peut être pas...mettre la pression dès le

⁵²⁵ T. Coutrot résume ainsi l'état d'esprit constituant le message paradoxal des dirigeants et managers dans un tel cas de figure: « Livrez le meilleur de vous-même, de jour comme de nuit ; ne comptez pas vos heures ni vos efforts, déployez votre ingéniosité et votre sourire. Si nos moyens nous le permettent, nous vous garderons l'an prochain » (1998).

départ aux employés...comme c'est une nouvelle direction, je sais pas. Ils veulent d'abord peut être stabiliser les choses et ...ils veulent pas avoir de...de rapport de force avec les employés dès le départ. [...]C'est pas que ça met plus de pression mais c'est quand même déstabilisant. Bon, des fois...on s'interroge en fin de compte parce que bon...on est dans le commerce donc... c'est bien de savoir si on travaille bien et c'est bien de savoir si le magasin va bien ou pas. Parce que quand y'a pas d'objectif on se demande en fin de compte si ce qu'on fait a un but quoi. Parce qu'on se dit, peut être qu'on travaille un peu pour rien, parce que...parce qu'il y'a pas d'objectif et même pour le...pour...en fin de compte on s'inquiète quand même ». #104. F., F, 52 ans, chef de rayon, supermarché indépendant, 91

Ici, la remise en question de l'investissement est clairement le fruit d'une frustration quant à l'absence de réaction hiérarchique. La rationalité instrumentale, dans ce cas l'effort fourni comme moyen de solliciter l'appréciation d'autrui (la direction) en matière d'utilité (« savoir si on travaille bien » ; « si ce qu'on fait à un but » ; « [si] on [ne] travaille [pas] un peu pour rien »), ne trouve plus d'issue favorable. Elle se heurte désormais au silence ou à la fuite, aux cycles de promesses et de dérobades de la direction, entraînant les salariés à remettre en question l'utilité du travail qu'ils fournissent :

« Fr : Quelque part...c'est pas que ça te dégoûte mais...tu te dis que tu bosses...enfin j'sais pas comment te dire ça...t'es un peu découragé dans ton boulot quoi... Disons que...malgré tout, pour eux tu ne fais jamais assez bien. C'est ça qui te casse par derrière quoi.

M : Parce qu'on a un directeur qu'est pas tellement à l'écoute des gens hein...Il voit que le travail, le travail, le travail... Parce que bon, en plus on est des...ils le savent, on est des gens qui...on aime bien ce qu'on fait... Ils savent qu'ils peuvent en tirer un maximum de nous. On veut bien mais de l'autre côté on voudrait que ce soit donnant-donnant quoi. Pas simplement au niveau salaire mais au niveau...ben...quand tu vois que t'es apprécié ça fait plaisir aussi. Pas toujours non plus avoir des réflexions un p'tit peu vaseuses... ». #103, #104. M., F, 56 ans, chef de rayon; F., F, 52 ans, chef de rayon, supermarché indépendant, 91

Dans ce second cas, les responsables interrogé(e)s, plus âgé(e)s et moins diplômé(e)s, parlent de leur amour de leur travail, entaché par le nouveau directeur et son comportement. Ils sont découragés quant à l'absence de reconnaissance venant de leurs supérieurs hiérarchiques, tant au niveau du salaire que de la qualité de leur travail « jamais assez bien fait ». « Casser », « défaire », « faire recommencer » « Tirer un maximum de nous » : les termes utilisés par les salariés cristallisent l'idée d'une remise en question d'une logique d'échange (« donnant-donnant »), une réciprocité auparavant commune aux anciens qui tiraient une reconnaissance hiérarchique de leur travail. Ainsi, dans un premier temps de doute, la rationalité communicationnelle prime chez les salariés, sous-jacente à l'effort commun autour d'un amour du travail bien fait, au delà des heures contractuelles. Elle permet d'être membres d'une même communauté autour de ces valeurs. Mais la non reconnaissance hiérarchique pose toujours problème. La direction qui ne manifeste aucune satisfaction ou l'exprime de manière si arbitraire qu'elle n'offre plus de prises. Les salariés ont alors l'impression d'être trahis dans leur confiance envers leur direction, d'être utilisés sans contrepartie.

Instrumentalisation et crise de confiance

Pour traiter de ce délitement de la loyauté chez une proportion grandissante de responsables ainsi que de la naissance d'un sentiment de trahison de la part de leurs directions nous verrons dans un premier temps la place précédemment accordée à la confiance dans la branche avant de nous pencher sur les spécificités de la crise actuellement vécue par ces l'encadrement.

Confiance, loyauté et défiance

Dans de nombreux discours, nous retrouvons directement ou indirectement la notion polysémique de confiance (« promesse », « échange », « service », « récupération », « couverture »), une notion centrale dans le système de relation établi entre les individus (main d'œuvre et direction) mais également entre individus et organisation. Dans notre approche, elle se révèle médiatrice des rapports sociaux de productions en répondant à une condition principale : les valeurs, normes et règles doivent être reconnues comme légitimes par l'ensemble des protagonistes de la relation sociale. Dans le cas du point de vente, la confiance s'appuie a minima sur le contrat de travail. Même si les salariés sont hiérarchiquement subordonnés aux dirigeants de points de vente, la confiance repose sur un échange non pas fruit d'un consensus mais d'un compromis soumis à de possibles modifications (chacun des deux partis n'étant pas totalement satisfait). Par exemple, les responsables les plus anciens ont souvent connu plusieurs employeurs durant des périodes plus ou moins longues et leur travail reposait en partie sur la confiance comme démarche spéculative, fruit de l'évaluation leur travail et envisageant l'appréciation de ce dernier en fonction de ces mêmes critères, débouchant ainsi sur des primes, promotions et un certain respect. Cette relation de confiance implique ainsi un principe de réciprocité. Elle s'inscrit dans le temps, l'échange et le respect des promesses étant garanti par celles précédemment honorées. Ainsi, après l'établissement des bases d'une relation de confiance, le non respect des promesses et l'asymétrie accentuée de l'échange n'entraînent pas directement une rupture de la confiance, la loyauté étant gelée par les échanges précédents (Beauvois, Joule, 1987). Cette confiance peut ainsi se défaire par la mise au jour de conflits et de contradictions. En effet, si l'asymétrie inhérente à la subordination salariale contribue à l'acceptation première des termes de l'échange avec la direction, les conditions de la mise au travail ne font pas l'objet d'un contrat écrit entre employeur et employé. A l'inverse, vu qu'il ne s'agit que de promesses ou d'injonctions formulées oralement et souverainement, elles n'engagent que ceux qui y croient (Machiavel, 2000 [1515]) :

« Là, les heures sup' que j'ai fait, je préférerais être payé, et là...le patron il veut pas me les payer, il veut plutôt me les faire récupérer mais...comme j'ai encore tous mes congés que j'ai pas encore pris, ça me dérangerait pas d'être payé plus...mais...pour l'instant on est en discussion. Là déjà, il m'a fait récupérer une semaine...et, en fin de compte, peut être qu'il va me les payer mais il m'a dit « peut être pas la totalité », il va faire un mix ». #104. F., F, 52 ans, chef de rayon, supermarché indépendant, 91

Chacun fonde sa confiance sur son expérience en tant que salarié : sur ses représentations de l'employeur, sur ses expériences professionnelles précédentes, sur ses

antécédents et sur les informations dont il dispose sur ceux de ses pairs avec ce même employeur. Ainsi, nombre de salariés interrogés font l'expérience d'une instrumentalisation de leur loyauté. La subordination des anciens est marquée par une violation de la relation de confiance bâtie durant l'âge d'or de la branche. Pour les plus jeunes, elle se délite rapidement, les techniques managériales de séduction et de probation perdant de leur crédibilité dans le temps. Au même titre que la confiance vérifiée entraîne la confiance répétée et bâtit la loyauté, l'usage instrumental (sans réciprocité) répété de cette dernière marque sa disparition progressive. Comme nous le confient un certain nombre d'employés, la relation de confiance auparavant présente malgré la violence d'échanges fortement inégaux⁵²⁶ ne se retrouve plus chez les dirigeants gestionnaires et dans les structures centralisées où les directions opérationnelles s'appuient sur la confiance acquise par leurs prédécesseurs auprès des salariés les plus anciens pour obtenir davantage de ces derniers avant de laisser place à des réappropriations du travail.

2.2. Entre contingences et placement

La faible contestation apparente dans la branche nous conduit à interroger la résistance dans le travail. La grande distribution se caractérise par une présence syndicale historiquement faible, une main d'œuvre particulièrement vulnérable, une majorité d'emplois non qualifiés et un difficile accès à l'information. Pourtant, depuis 2008 se sont multipliées les actions collectives à l'échelle nationale (touchant davantage les enseignes d'hypermarchés fortement centralisées tel *Carrefour* et *Auchan* mais atteignant les groupements d'indépendants) nous amenant à questionner la montée vers la contestation explicite de l'ordre serviciel (Ch.6), c'est à dire la résistance depuis ses conduites les moins formelles et les moins spectaculaires qui, potentiellement peuvent précéder l'action collective majeure telle la grève (Bouquin, 2008) ou conduire à des formes de consentement.

Il s'agit ici de questionner les formes et modalités diachroniques d'adaptation et de rupture des salariés vis à vis du travail et de l'organisation, d'observer les postures adoptées en réactions aux restructurations productives offrant peu de perspectives pour les arrivants et une dégradation des conditions de travail et d'emploi pour les plus anciens. Notre approche se veut en rupture avec les analyses du consentement et de la résistance, respectivement dominées par le poids prépondérant voire ontologique de la souffrance (Dejours, 1980, 1998) d'une part et de l'analyse des indicateurs institutionnels de la conflictualité au travail d'autre part en s'attachant aux satisfactions, interstices de créativité et formes de plaisir particulièrement dans les emplois non qualifiés. La prise en compte des sources de plaisir au travail peut contribuer à l'appréhension du large spectre de postures individuelles et collectives qui compose la résistance au travail dans la branche, du retrait individuel partiel à la lutte frontale collective pour la préservation du contrôle sur le procès de travail. En outre, les indicateurs classiques liés à la régulation fordiste (taux de syndicalisation, ampleur et fréquences des mouvements,

⁵²⁶ La relation de confiance n'atténuant pas l'asymétrie de la relation salariale.

nombre de jours de grève, débrayages, blocages, à grande échelle) ne permettent pas de saisir les initiatives locales variées et restant ignorées (Bérout et al., 2008, Benquet, 2011). Ces dernières prennent des formes originales exprimant un mécontentement situé. Il ressort de nos terrains une multitude de jeux sociaux entendus comme marges de liberté, possibilités de mouvement et d'autonomie d'une partie par rapport à l'autre dans un cadre formé de contraintes hétéronomes, de règles formelles et indépendantes des joueurs. Incontournable, et se suffisant à eux-mêmes, ces jeux sociaux renvoient à la vie sociale dont l'objectif se situe dans la relation même. Tout en pouvant rester sérieux, ils sont vecteurs de plaisir (Durand, 2004). Entre configuration du lieu de travail, fonctions et trajectoires sociales des salariés, une multitude de postures sont alors observables et les dimensions les plus souvent soulignées comme empêchant toute protestation individuelle ou collective (peur du chômage, individualisation, faible syndicalisation, fort contrôle du travail) s'avèrent être, non des obstacles édifiés une fois pour toutes et incommensurables, mais des enjeux quotidiennement éprouvés sculptant au contact d'une diversité de salariés de nouvelles formes de résistance dont l'évolution du procès de travail ne fait qu'en modifier les prises et postures. Nous reprenons ici le cadre interprétatif développé par A. O. Hirschman autour de la prise de parole, de la loyauté et de la défection (1970). Nous compléterons cependant cette approche en l'inscrivant d'une part dans une réflexion plus large (conférant davantage de profondeur) quant aux trajectoires de chacun, dépassant ainsi une perspective utilitariste incapable de nous éclairer sur les attentes, évaluations et projections des salariés et d'autre part en considérant les formes d'apathie dans l'organisation comme nuance complémentaire au prisme de réactions (Bajoit, 1988).

Appropriations et résistances individuelles: de l'industrie aux services

Marx et le marxisme du XX^{ème} siècle ont trop souvent réduit les travailleurs salariés au statut d'objets étant sujets à la manipulation, d'abstractions incapables de résister, de victimes des forces inexorables de l'accumulation capitaliste, d'agents supports de rapports sociaux (Littler, 1982 ; Bouquin, 2008). Or, des recherches comme celle de M. Burawoy ont souligné à quel point les travailleurs s'évertuent à compenser ou à limiter les privations en s'appuyant sur les limites présentes jusque dans les activités les plus prescrites (1979). Le goût pour le jeu et l'élan créatif s'expriment dans le travail, comme échappatoires à la routine et comme plaisir, permettant d'apprécier « le luxe de l'autodétermination » (Roy, 1954). Comme chez Roy ou Linhart (1978), la notion de résistance renvoie alors chez M. Burawoy aux moyens de contestations, avant tout collectifs, utilisés par les ouvriers à l'encontre de leur hiérarchie et particulièrement des « cols blancs » chargés de l'organisation du travail et de l'amélioration de la productivité sur les chaînes. Il s'agit pour les ouvriers de saborder ces tentatives permanentes d'emprise des directions sur leur travail. La préservation de leurs conditions de travail et d'emploi, de leurs capacités d'initiative sur l'activité passe ainsi par la mobilisation de leurs connaissances techniques et de leur savoir faire pratique.

Tout en s'inspirant, du modèle industriel tayloriste, le modèle d'organisation de la grande distribution s'en détache (Ch.1 et 2). Alliant des impératifs quantitatifs de productivité

à des impératifs qualitatifs, il implique à la fois de produire et de servir, complexifiant la question des formes et dimensions que revêt la résistance. Notre terrain nous a permis d'isoler différentes postures illustrant des formes de résistance particulières liées aux trajectoires et positions dans l'organisation. Nous désignons ici par résistance toute posture visant, au contraire de l'adaptation à l'organisation, à son appropriation à ses propres desseins et en fonction de ses propres représentations : du travail à l'emploi, des postures facilitant l'exécution de sa fonction tout en permettant de défendre ou préserver son statut et d'aboutir à des formes de reconnaissance de son travail (Dejours, 1992 ; Dubet, 2006 ; Caillé, 2007), contenant potentiellement une dimension revendicative face aux transformations du procès de travail.

De l'importance du placement

Qu'ils souhaitent évoluer ou simplement rester en poste, les salariés de la branche doivent posséder un certain sens du placement. Il s'agit d'anticiper, de devancer les autres avec le moins d'efforts possibles, d'avoir « le sens de l'investissement bien placé » (Bourdieu, 1983) dans son travail quotidien. Il s'agit pour le sociologue d'assister l'agent dans le travail nécessaire à la compréhension de ce qui se fait, sa connaissance étant partielle et son discours n'ayant que peu à voir avec ce qu'il fait. Ainsi, l'entrecroisement d'observations participantes menées en supermarchés et hypermarchés et la confrontation de discours (entretiens formels et discussions informelles) entre niveaux hiérarchiques nous amènent à mieux comprendre les ressorts de tels placements.

Au regard de leur insertion dans la branche, les salariés seraient ainsi davantage placés qu'ils ne se placeraient eux-mêmes, leurs errances, erreurs et désorientations sociales faisant de plus en plus l'objet d'une appropriation institutionnelle de leur carrière morale constituée en amont pour assurer leur mise au travail. Cependant, leur incorporation à moyen terme n'est pas essentiellement le fruit d'un cumul de dépendances à l'égard de l'emploi lors de leur entrée. En effet, les salariés s'appuient sur leur propre carrière morale pour s'installer dans l'emploi. Ils développent, au contact des autres salariés et au fil de leurs trajectoires professionnelles et familiales, un sens du placement et de l'ajustement plus ou moins en accord ou en rupture avec leur parcours et dispositions initiales.

Ordre familial et sale boulot

Le placement s'inscrit d'abord dans un apprivoisement, une adaptation à un cadre organisationnel et symbolique reposant sur l'héritage culturel d'une branche particulièrement conservatrice (Ch.1). Le paradigme familial continue d'occuper un rôle majeur dans l'accommodation, l'acceptation des conditions de travail et les possibilités de se placer, de se soumettre ou de se soustraire aux injonctions organisationnelles. Dans tous les formats, il structure l'organisation du travail tel un système de privilèges détaché en partie des règles officielles, distribuant les fonctions, autorisations et priorités en matière d'absences et de congés, d'horaires de travail, d'heures complémentaires ou supplémentaires en fonction du statut familial, de l'ancienneté et du genre des employés. Loin de se limiter à un régime

d'interaction apparaissant comme injuste à l'ensemble des salariés (Ferrerias, 2006), il est producteur de pratiques qui peuvent être vécues comme subies, justes, compréhensibles voire protectrices en fonction des positions et trajectoires (contradictions/secrets de famille ; violence hiérarchique/rapports virils initiatiques ; hiérarchie reposant sur le modèle de «Mr Gagnepain», plafond de verre et un sous emploi féminin ; solidarité entre pairs et moyens de contrôle horizontaux /rapports et initiation fraternelle ; autorité ponctuelle de l'encadrement et des syndicats/ parents orientant l'action en rappelant les règles économiques d'un côté et sociales de l'autre ; infantilisation des employés et ou des clients ; âge, sexe et rôles attitrés – cols bleus/cols roses [Soares, 2011]-).

En outre, Le placement dans la grande distribution, c'est ensuite savoir se préserver dans des fonctions de plus en plus exposées. A ce titre, l'observation de la gestion des difficultés et du placement en fonction de la carrière des salariés peut se révéler pertinente. En avançant dans la carrière, la place occupée dans la division du travail peut changer en fonction de sa physiologie, des évolutions de la matrice sociale (Hughes 1996) et de sa connaissance des structures et des salariés. Comme nous l'avons vu avec le manager, il devient possible de déléguer, ou de se voir déléguer, modifiant la répartition du temps et de l'effort entre les diverses activités constitutives d'une fonction et permettant d'acquérir davantage de pouvoir sur son milieu (Hughes, 1996 b). L'observation des difficultés, menaces, erreurs et de leur gestion (traitement, évitement) permet de percevoir les moyens psychologiques et sociaux fondamentaux grâce auxquels les gens peuvent «continuer de se supporter et de supporter les autres» (Hughes, 1996 a) et *in fine* supporter leur travail.

Souffrances et plaisirs

Selon Christophe Dejours on observe une généralisation de la peur et de la souffrance dans l'entreprise et au travail. La peur de la précarisation, c'est-à-dire la peur permanente d'être licencié si l'on n'est pas jugé performant, constituerait le fondement principal d'une coopération avant tout défensive (Dejours, 2003 [1980]). Les nombreuses contraintes émanant des parcours spécifiques des salariés de la branche confrontées au contexte récent de branche (Ch.2) n'ont fait que favoriser l'accentuation des inquiétudes chez ces derniers. Toutefois, nous pensons que si la peur est inhérente à toutes situations de travail (Linhart, 1978), elle doit être contextualisée, resituée au sein de rapports sociaux et économiques (Bachet, 1999) dans lesquels elle revêt une dimension politique et non se cantonner à un aspect psychologique présent et hiérarchisé de la même manière chez et par chaque agent. Ainsi, aujourd'hui, dans les magasins, une pluralité de peurs sous-jacentes aux structures sociales, au système productif et à la logique exacerbée de rentabilité financière cohabitent. Si l'on retrouve des formes de crainte chez les salariés interrogés, elles ont d'une part une variété de sources et d'autre part, l'exposition à ces dernières varie selon les trajectoires (ressources subjectives) et services (configurations sociales). Les notions de placement et de jeux sociaux nous permettent de souligner les ambivalences du travail quotidien et l'existence de postures permettant de dompter les pressions et d'atténuer les effets de la dégradation des conditions de travail et d'emploi dans le temps par des formes de détachement mais aussi de développer des formes de

valorisation, de plaisir voire d'amusement (Durand, Hatzfeld, 2002 ; Corteel, 2003) à des postes le plus souvent décrits comme pénibles et répétitifs. En outre, ces appropriations peuvent amorcer des formes collectives de résistance tout en favorisant le plus souvent le consentement quotidien.

Perdre sa place : une peur ciblée

Dans une période de restructurations productives particulièrement défavorable aux employés les moins qualifiés, le risque de perdre sa place est parfois brandi par l'encadrement tel une menace, tout particulièrement là où les leviers de mobilisation incitatifs font défaut. Elle est tantôt ciblée (servant à rajeunir les équipes), tantôt généralisée pour imposer davantage de travail ou introduire des changements organisationnels (favorisant le consentement général). Mais cette peur est aussi diffuse, persistante voire autonome chez les salariés, entretenue par la permanence d'un discours politico-médiatique rappelant un taux de chômage élevé, éprouvée au niveau local par un turnover généralement élevé des salariés et servie par des rumeurs fréquentes annonciatrices de rachats imminents synonyme de nouveaux «sacrifices».

« Maintenant on en parle moins mais on y pense toujours, lorsqu'on est malade etc.... (...) Il faut toujours avoir la peur au ventre , on n'est jamais à l'abri. Il suffit de laisser un périmé, casser quelques bouteilles, surtout des très chères...après 3 avertissements c'est dur. Les médias n'arrêtent pas de nous dire qu'il y'a un taux de chômage énorme, on trouve plus de boulot donc maintenant les gens qu'ont un boulot ils s'accrochent ». **#43. G., H, 52 ans, employé de rayon, supermarché intégré, 92**

« Quand on connaît le marché du travail....Sortir de *Marché* pour aller ailleurs mais où ? Ca fait un peu peur avec la crise...la pression est là, on peut être licencié du jour au lendemain ». **#81. F., H, 43 ans, employé de rayon, hypermarché intégré, 77**

Néanmoins, une fois ce constat général établi, on observe une forte influence des conditions sociales de réception de cette menace en fonction des positions et carrières individuelles. Comme la séduction, la menace de la perte d'emploi trouve particulièrement écho chez les employés occupant les emplois d'entrés et y persistant comme chez ceux qui ont déjà été touchés auparavant. Elle s'en distingue en s'inscrivant dans des configurations où la division du travail favorise la dépendance au recrutement, la polyvalence, l'indifférenciation des fonctions, l'absence de perspective (si ce n'est aspirer à davantage d'heures) et un turnover structurel, à commencer par le hard discount (mais aussi dans les *Supercenters Wal-Mart*, alliant un fonctionnement proche du hard discount et un format hypermarché). En agissant ainsi, les directions poussent les salariés à la distinction par le zèle, à une conversion permanente, c'est à dire à l'adoption d'une attitude plus soumise, volontaire, enthousiaste et disponible à l'égard du management et de ses exigences sans autre rétribution que le maintien dans l'emploi. Au même titre que les débutants en probation initiale et partiellement désaffiliés (peur de ne pas être retenu), les salariés inscrits depuis plusieurs années dans un emploi non qualifié (en caisse ou en rayon) sont parmi les plus réceptifs à ces menaces plus ou moins directes et explicites (peur de ne plus faire l'affaire) sachant combien il est aisé de se faire licencier ou d'être poussé à la démission par des moyens fallacieux.

« On trouve toujours un moyen, on te mets sur un rayon, on te trouve des périmés, et même si ce n'est pas un motif légal, on peut te pousser. Te changer tes horaires de 12h à 20h quand tu travailles du matin, te changer de rayon sans te dire pourquoi... ». **#81. F., H, 43 ans, employé de rayon, hypermarché intégré, 77**

La forte dépendance économique et géographique dans le travail et dans un emploi parfois temporaires et/ou à temps partiel, aux horaires variables et discontinus, aux tâches répétitives, le rôle et la situation familiale accentuent de telles craintes.

M « On te le fait sentir. Si t'es honnête avec toi même, tu sais que tu n'es pas irremplaçable. J'ai peur qu'on nous foute toujours plus de travail, qu'on soit obligés d'accepter parce qu'on a soit disant peur. Le chantage des patrons c'est ça. Ils savent très bien que t'auras du mal à trouver du travail, c'est du chantage, voilà, du chantage » **#44. M., H, employé de rayon, supermarché intégré, 92**

Pourquoi alors, avec l'aplanissement hiérarchique et le vieillissement de la main d'œuvre, la défection n'est-elle pas davantage privilégiée?

Entre résignation et rétention

Les craintes exprimées touchent une proportion croissante de salariés piégés dans les emplois d'entrée dans la branche. Elles favorisent à la fois leur incorporation et leur consentement. Entre séduction et menace, les salariés aux marges (en terme de fonction, d'âge, de génération) se retrouvent piégés dans des configurations dans lesquelles ils ont activement œuvré à s'installer, d'abord incités à évoluer pour enfin être contraints à rester. Ils illustrent ainsi la transition d'un modèle favorisant une dichotomie entre loyauté et défection et une configuration où peuvent apparaître des postures intermédiaires, apathiques et revendicatives et où la défection peut s'avérer difficile.

Enfermés dans le magasin

Les formes de pression touchent davantage de salariés et opèrent de manière différenciée. Dans les services où se situent la plupart des emplois d'entrée, des caisses aux rayons libre-service, l'armée de réserve s'agrandit et les perspectives internes s'amincissent rendant la persistance dans l'emploi plus difficile, inquiète voire mécontente. Davantage inscrits dans des formes de carrières immobiles, ces employés n'accèdent à un éventuel confort dans le travail qu'avec l'ancienneté, entre privilèges et sens du placement, alors qu'à mesure de l'établissement temporel dans un magasin, aller tenter sa chance ailleurs s'avère peu tentant. Les privilèges, aussi maigres soient-ils⁵²⁷ et l'âge avançant dissuadent les employés d'aller chercher ailleurs et de se risquer aux mêmes épreuves physiques et morales qu'ils ont traversé. En outre, les possibilités, déjà faibles, de reclassement interne des salariés blessés ou handicapés réduisent avec le format face à l'absence (hard discount) ou à la disparition (supermarché et hypermarché) des logiques de métiers et de services, au développement des polyvalences, au fossé creusé entre siège (conception, administration) et magasins (unités de

⁵²⁷ Dans les hypermarchés *Marché* comme dans la plupart des structures intégrées, les employés ayant une famille à charge accordent une grande importance à la mutuelle là où ce critère est insignifiant chez les plus jeunes qui préféreraient percevoir les 40 euros prélevés sur leur salaire tous les mois.

production, manutention, « bras ») soumettant les salariés des magasins à une intensité du travail croissante. Difficile ainsi pour une caissière d'hypermarché de se projeter comme par le passé dans un emploi administratif en magasin (« dans les bureaux ») (Bouffartigues, Pendariès, 1994), les troubles musculo-squelettiques persistants débouchant plus fréquemment sur un licenciement.

Aux obstacles trajectoriels s'ajoutent des dispositifs laissant provisoirement planer l'espoir d'une mobilité ou d'une reconversion sans le concrétiser. De plus en plus répandues, les possibilités de formation continue (Congés Individuels de Formation [CIF] dont la demande doit être validée par l'employeur; Certificats de Qualification Professionnelle [CQP]) tout comme les entretiens individuels annuels se diffusent des hypermarchés aux magasins hard discount⁵²⁸. permettent en théorie de valider des acquis professionnels. Cependant, de telles démarches se heurtent d'une part à leur faible diffusion effective auprès des employés, y compris dans les entreprises où la communication est fortement présente. La gestion au plus juste des heures travaillées contribue à en réduire les chances de diffusion, leur utilisation se heurte à une les managers pratiquant la rétention des informations lorsqu'elles présentent le risque de soustraire pendant plusieurs heures ou semaines des employés aux équipes de travail. D'autre part, lorsqu'elles aboutissent, ces formations et évaluations n'ont qu'une faible utilité dans des enseignes qui offrent peu de perspectives d'évolution et de valorisation des compétences (hard discount, supermarchés indépendants et franchisés) ou sont susceptibles d'avoir des effets contre productifs en relançant les promesses demeurées vaines de l'encadrement pour déboucher sur des formations internes normatives (Ch.5) ou sur un *statu quo*.

« Tu laisses ton poste quelques mois pour passer ton CQP et au final tu reviens comme si de rien n'était. Bon, tu l'as fait, tu t'es fait plaisir mais c'est tout, c'est uniquement de la satisfaction personnelle ». #26. G., H, 59 ans, ex-chef de magasin hard discount intégré, délégué syndical central, 75

« On est censés avoir un entretien chaque année avec des préconisations de formation qui ne sont jamais suivies. Ça fini par créer des frustrations ». #69. S. , F, adjointe chef de magasin, déléguée syndicale, hard discount intégré, 75

Ainsi, s'il devient difficile de perdurer dans la branche, il en va tout autant de l'évolution et du départ volontaire permettant de bénéficier d'une valorisation de son expérience professionnelle et de possibilités de reconversion. De manière plus ciblée, d'autres pratiques confirmant la recrudescence d'obstacles au départ sécurisé ont été observés.

La rupture de contrat comme objet de la rationalisation économique

Lorsque la peur et la menace du licenciement ne sont pas nécessairement efficaces et les pressions exogènes (famille, foyer) peu marquées ne suffisent pas à pérenniser l'investissement, ce qui est par exemple cas de jeunes ayant glissé des études vers l'emploi à temps plein en passant par l'emploi étudiant, la gestion de la main d'œuvre s'oriente vers un enfermement des salariés dans l'organisation dont la seule échappatoire consiste en une

⁵²⁸ Tout en étant réservés aux chefs de magasin et managers dans ces derniers.

rupture radicale unilatérale (démission). Au même titre que les trajectoires d'insertion, celles d'extraction peuvent, en théorie, être divisées en deux catégories : haute et basse. La première, plus rare, est le plus souvent-amiable. Elle donne droit à une indemnisation du salarié par son employeur lorsque la seconde est une rupture ne débouchant sur aucune compensation pour le premier et aucun coût pour le second. Parmi les nombreuses réflexions et expérimentations en matière de gestion de la main d'œuvre, la recherche d'économies substantielles touche ainsi le recrutement, la formation mais aussi la rupture de contrat. Ainsi, de manière quasi systématique, les employeurs de la branche refusent aujourd'hui de licencier, ne souhaitant pas payer d'indemnités de rupture⁵²⁹. Pourtant, la gestion des magasins repose de manière croissante sur le renouvellement de la main d'œuvre, une ambiguïté qui se répercute le plus souvent sur l'encadrement en magasin chargé de pousser au départ les salariés dont la direction souhaite se débarrasser (Ch.6). Si les cadres acceptent plus volontiers la démission, tant l'orgueil du *self made man* est présent dans cette catégorie (refusant par exemple toute indemnisation perçue comme de l'« assistanat ») jouissant en parallèle d'une forte demande, la méconnaissance (par la distillation d'informations contradictoires plus que face à l'absence d'informations) des droits en la matière chez les employés puis les pressions prolongées et cumulées de la hiérarchie et des pairs (manipulation, pièges, intimidations, humiliations devant la clientèle) sont les principaux leviers utilisés pour parvenir à une rupture de contrat brutale, sans indemnités de licenciement. Le départ ne peut qu'en de rares cas être une reconversion, fruit d'une expérience et des compétences acquises dans un magasin de la branche si ce n'est pour y perdurer et risquer de réitérer dans un nouvel établissement. De même que perdurer dans l'organisation, s'établir dans un nouveau magasin repose sur une multitude d'obstacles à franchir, sur un sens du placement à aiguiser par la *praxis*: autant d'investissements qui rendent toute rupture difficile et coûteuse y compris depuis les fonctions d'entrée.

Défection et zèle

Il arrive néanmoins que des salariés parviennent à négocier ou se voient proposer un arrangement relatif. Le licenciement pour faute grave suite à abandon de poste, pratique sans fondement légal⁵³⁰, est fortement répandue dans la grande distribution, chez les cadres et employés d'ancienneté intermédiaire parmi les plus pragmatiques. Suffisamment expérimentés pour savoir qu'ils n'obtiendront aucune indemnité de leur employeur, ils acceptent une rupture de contrat qui les prive des indemnités de licenciement et de préavis mais qui leur permet cependant au delà de la conservation des indemnités de congés payés, de bénéficier de l'assurance chômage et de formations leur permettant d'envisager une reconversion, un eldorado pour les plus jeunes qui leur reste cependant inaccessible. Le versement des allocations chômage dépend en effet d'une seule condition, celle d'avoir été involontairement

⁵²⁹ Indemnités légales de licenciement auxquelles s'ajoute la prise en compte de l'ancienneté.

⁵³⁰ Il n'existe aucune définition légale de la faute grave. Seuls les tribunaux, en cas de contestation, peuvent apprécier le caractère légitime ou non du licenciement.

privé d'emploi. La négociation entre employeur et salarié ne gravite donc pas autour des indemnités de licenciement mais autour de la dissimulation de la volonté du salarié de quitter l'entreprise. Elle nécessite ainsi une entente avec sa hiérarchie.

D'un côté, il est difficile d'être licencié. D'un autre, démissionner équivaut à perdre toute possibilité de prendre du recul sur sa carrière et d'envisager une reconversion sans un investissement (économique et familial) considérable. Dès lors, les salariés les plus motivés à partir peuvent s'avérer particulièrement dociles afin de se rapprocher de leur hiérarchie et pouvoir négocier les conditions de leur départ.

2.3. Des formes de plaisir à leur mise à mal : les trajectoires internes comme ressources pratiques

L'incorporation est le fruit d'un équilibre particulièrement instable dans un contexte de restructurations. La rencontre entre populations particulières (trajectoires, générations) et types de travail (caractéristiques et évolution des fonctions) favorise des postures particulières de persistance dans la branche. Trois catégories de salariés caractérisées par différents niveaux d'ancienneté et de trajectoire professionnelle se détachent au sein des secteurs en libre-service et en service assisté, rassemblant l'essentiel de la main d'œuvre des magasins. Il en ressort des postures liant plaisir et leviers de résistance dans l'emploi et au travail.

Les salariés du libre-service

Les anciens⁵³¹ : à la recherche d'une éthique perdue

Les anciens sont des cibles privilégiées pour des directions plus favorables à des salariés plus jeunes, bien portants, plus diplômés, peu coûteux, réactifs et mobiles. Poussés par une conjonction de contraintes à partir sans bagages, les anciens s'installent dans un dépit tout aussi éprouvant qui contribue à la fois à leur épuisement et à la négation de ce dernier, favorisant l'amincissement de la frontière entre compromis et compromission. Si, comme le soulignent les dirigeants de la branche, « on vieillit rarement dans les grandes surfaces », les supermarchés dérogent à ce principe. Caractérisés par une main d'œuvre plus stable et plus âgée qu'au sein des hypermarchés, ils sont l'un des rares formats où l'on peut croiser des employés et cadres proches de la retraite. En effet, lorsque les directions d'hypermarché s'orientent vers des plans de pré-retraite (gestion centralisée de la main d'œuvre et « coût de l'ancienneté » en matière de salaire et de cadence) et les discounters favorisent une main d'œuvre jeune et renouvelée par un fort turnover structurel pour des raisons similaires, les directions de supermarché s'appuient davantage sur la malléabilité des anciens, installés par défaut et persistant entre habitus figé et âge avancé leur faisant redouter l'exclusion. Du discours des plus anciens chefs de rayon ressort une forte loyauté. Pour la plupart issus de

⁵³¹ Par le terme d'ancien, nous désignons les salariés ayant généralement 15 ans d'ancienneté et plus, plus de 45 ans, et étant arrivés dans la branche durant son âge d'or.

familles ouvrières ou d'employés, sortis du système scolaire peu diplômés⁵³², ils sont fiers d'avoir « gravi les échelons » et « profité d'opportunités qu'aucun autre secteur ne leur aurait offert » par la promotion interne. Sélectionnés parmi le cheptel des employés, ils ont été considérés comme les plus dévoués, ceux dont les valeurs concordaient le mieux avec celles de l'entreprise. Pour certains, la sélection a commencé plus tôt encore, en travaillant pour des fournisseurs, effectuant progressivement de la mise en rayon pour l'enseigne espérant accéder à un meilleur statut à une époque où les distributeurs prenaient le dessus sur l'industrie agro-alimentaire⁵³³. Cette population constituait un vivier pour les directions de magasin préfigurant les conditions de recrutement probatoires d'une partie des jeunes salariés empruntant aujourd'hui un chemin sinueux pour accéder au CDI à plein temps. Rémunérée par un ou plusieurs fournisseurs, elle est appréciée pour sa persévérance, ayant fait ses preuves dans des conditions plus difficiles que les autres employés de rayons⁵³⁴.

Face aux réunions quotidiennes, à la pression constante des résultats, ces derniers sont devenus durant l'âge d'or des grandes surfaces les « époux de l'entreprise » (Philonenko, Vienne, 1998), corvéables et disponibles jours et nuits. La trajectoire des salariés de cette génération s'est bâtie sur le plaisir d'un travail autonome et sur de nombreuses responsabilités, entre valorisation des efforts et de la dimension créatrice et esthétique du travail (Baudelot, Gollac, 2003) et sur l'intelligence pratique de la négociation (Sélic, 2003). Leur loyauté s'effrite à mesure de son instrumentalisation mais l'amour du travail, des produits au travail bien fait persiste, pouvant les conduire à des formes de protestation dans lesquelles ils se placent comme les gardiens d'un idéal au travail quasi disparu face à une direction qu'ils ne reconnaissent plus, une posture qui rejoint celle évoquée par Bourdieu sous le nom d'effet Don Quichotte, désignant « celui dont l'habitus correspond à un état dépassé de l'ordre social et qui perpétue des dispositions qui tournent à vide (...) [dont] les moments de bonheur, d'euphorie sont les moments où il y'a coïncidence entre l'habitus et le monde » (1997)⁵³⁵.

⁵³² Niveau lycée, voir baccalauréat et ce malgré la présence croissante de jeunes recrues diplômées, issues d'écoles de commerce.

⁵³³ Le prêt de main d'œuvre est aujourd'hui illégal mais continue à être pratiqué selon les dires et trajectoires des salariés interrogés.

⁵³⁴ En 2001, lors d'un procès visant l'une des grandes enseignes de la grande distribution française et sa centrale d'achat, le parquet de Perpignan révèle que les salariés faisant l'objet de prêts de main d'œuvre perçoivent un salaire de 35 à 45 % plus faible que les employés de l'enseigne. Il s'agit généralement de salariés de fournisseurs comme de grandes multinationales industrielles ou des sociétés prestataires de service en sous-traitance travaillant gratuitement pour l'hypermarché. Un système auquel les fournisseurs ne peuvent se soustraire face aux menaces de déréférencement, action qui consiste à retirer les produits ou références des fournisseurs.

⁵³⁵ *Entretien avec Roger Chartier, « Les lundis de l'histoire », France Culture, mai 1997.*

La catégorie intermédiaire⁵³⁶ : à la recherche d'une stabilité

Incorporation dans l'encadrement

Les employés d'ancienneté intermédiaire qui sont parvenus à évoluer pour devenir managers ont construit leur incorporation comme fossoyeurs de leurs aînés. Ils ont assuré la rupture (dans les hypermarchés) ou poursuivi la transition (supermarchés) du commerce (négociation, achats) vers la gestion (stocks, salariés) et ont bâti leur loyauté sur le principe du juste à temps en faisant preuve de disponibilité au moment voulu. La réduction du faisceau de tâche et l'accompagnement technologique ont fait du manager un homme « complet », diplômé et sur le terrain, reniant en partie le travail des anciens, s'épanouissant dans le contact avec les salariés et la relation client. La rupture qui devait s'opérer entre les deux modèles d'organisation (décentralisée/centralisée) était censée signer la fin de la figure du chef de rayon présent en magasin en permanence et couvrant l'ensemble du procès de distribution⁵³⁷. Or, le confinement progressif de leurs activités (gestion automatisée des commandes gagnant 90% des produits dans les hypermarchés, prescription ordonnancée et chronométrée de leurs tâches) et la gestion de la main d'œuvre à effectif restreint restaurent progressivement amplitude horaire et présence continue tout en limitant de plus en plus son rôle à celui d'un « manutentionnaire de luxe » épongeant les heures manquantes en rayon (y compris les absences).

Ces derniers semblent aujourd'hui persister dans leur magasin en raison de ressorts exogènes tels que la famille. Si la fondation de son propre foyer est une amorce d'incorporation dans la branche, le parallèle statutaire se dessinant clairement entre manager et chef de famille autour de valeurs conservatrices⁵³⁸ fait de l'incorporation dans la fonction l'une des assises majeures de *Mr Gagnepain*, se distinguant par une activité dont les revenus assurent la subsistance de son foyer (Kergoat, 2005), l'une des principales garanties de la rétention du mécontentement chez ce dernier. Aujourd'hui, l'incorporation ne repose pas simplement, ni nécessairement, sur la fonction économique du travail. La plupart des managers d'âge intermédiaire ont un conjoint exerçant une activité continue et non discontinue comme chez leurs aînés. La dimension symbolique de la fonction semble prévaloir, leur ethos étant sensiblement resté le même. La virilité héritée des métiers artisanaux et du déversement ouvrier est remplacée chez ces derniers par des formes de socialisations telles qu'un engagement militaire de plusieurs années, un profil fortement valorisé à l'embauche dans les hypermarchés et les supermarchés depuis la centralisation des structures (fin des années 1990) et la fin de l'âge d'or de la branche. Même si des symboles communs avec les aînés perdurent, le placement à géométrie variable est leur posture et l'adaptation pragmatique leur langage.

⁵³⁶ Nous faisons ici référence aux salariés ayant généralement 8 à 15 ans d'ancienneté, 30 ans et plus, arrivés durant la période transitoire entre âge d'or et croissance intensive.

⁵³⁷ Dans les hypermarchés *Marché*, au moment de la mégafusion, leur nouveau statut collectif prévoyait 5 jours de travail hebdomadaires contre 6 pour les chefs de rayon.

⁵³⁸ Plus la hiérarchie des formats et des fonctions s'élève et plus nombreux sont les hommes. Minoritaires dans les fonctions d'entrée, ils sont majoritaires voire présents de manière quasi exclusive dès l'encadrement opérationnel.

Toute dimension de l'investissement est ainsi pesée: la disponibilité envers l'entreprise est permanente mais la sollicitation doit être justifiée. Fini la présence démonstrative du chef de rayon, le travail administratif occupant la moitié du temps (« la paperasse », « rester là, assis à son bureau »), le manager est productif, « sur le terrain » à vérifier en permanence l'utilité des employés et des stocks présents, évitant les excédents et remédiant aux pénuries. L'évolution est envisagée avant tout comme un moyen d'arriver à ses fins d'accès à la grandeur (magasins et rayons les mieux « côtés ») ou au contraire de stabilisation familiale, manifestant une incorporation désenchantée et individualiste.

Incorporation dans les fonctions d'entrée

Les employés d'ancienneté équivalente restés fidèles à un même magasin s'avèrent minoritaires. La plupart de ceux persistant dans la branche sans parvenir à évoluer au sein d'un magasin son marqués par des parcours fait d'un enchaînement d'emplois dans différentes enseignes. Dans ces trajectoires se profile le modèle périphérique du travailleur mobile, non stabilisé, favorisé par et contraint à une vie de célibataire pour les hommes et à une vie de couple professionnellement dissymétrique (emploi d'appoint) pour les femmes. Il s'inscrit dans des approximations professionnelles successives (Galland, 1991) et s'avère particulièrement sensible aux événements familiaux (naissance, conjoint au chômage) optant davantage pour le départ ou l'apathie que pour la protestation face au mécontentement. Nos entretiens et observations réalisés dans les *Supercenters Wal-Mart* soulignent que ce profil est particulièrement répandu dans les magasins nord américains lorsqu'il est davantage spécifique au hard discount en France. En effet, ceux qui constituent une population périphérique dans les magasins français, exposée à une probation initiale perpétuelle, directement ou indirectement poussée à partir pour tenter à nouveau sa chance ailleurs, semblent former le nouveau noyau salarial des grandes surfaces américaines, où l'aspiration à une installation, une stabilisation de l'emploi et du travail de plus en plus difficile d'accès est l'élément moteur de leur mise au travail quotidienne. Dans tous les cas, leur circulation d'un emploi à un autre dépasse rarement le cadre des enseignes de la grande distribution et jamais le secteur des services non qualifiés (grandes chaînes d'hôtellerie, restauration, distribution). Ces transitions d'une branche et d'un emploi à un autre répondent à un système tacite d'homologie sociale impliquant leur sexe et leur âge dans le choix de l'emploi et des limites temporelles qu'ils fixent à leur incorporation. Ainsi, nombreux sont les hommes à répéter leurs tentatives d'évolution hiérarchique rapide dans différents magasins, ne concevant pas de stagner dans un emploi du même rang plus de quelques années là où les opportunités sont censées être nombreuses.

« J'ai commencé à travailler chez *Winn Dixie* (chaîne de magasins d'alimentation) puis j'ai enchaîné avec plusieurs fast food comme *Burger King* et *McDonald's*. Je travaille ici depuis février 2008. Ça fait presque 2 ans. J'aime bien, ça va. Pourquoi je suis venu ici ? C'est à cause de mon âge. J'aime plus trop le travail genre restauration rapide parce que...c'est principalement pour les jeunes et j'ai 30 ans...c'est pas le genre de boulot fait pour quelqu'un qui a 30 ans...qui a plus de 25 ans...La paye est convenable mais ils attendent trop de toi »⁵³⁹. **#89. A., H, 30ans, Floride, ramasseur de chariots (carpusher).**

« J'ai travaillé un an et demi au *Monoprix* des Galleries Boulevard Haussmann avant de travailler chez *Champion* un an dans Paris, trois mois chez ED l'épicier puis d'arriver à Clamart ayant successivement connu les enseignes : *Leclerc*, *Sedico*, *Champion* en quinze ans. A chaque fois je suis parti parce qu'ils n'embauchaient pas à temps plein. C'est une manne. Moi je souhaitait être à temps plein et évoluer mais j'étais plus jeune alors c'était pas possible. J'ai ensuite postulé chez ED où soit disant les possibilités d'évolution étaient là, mais au final, pareil, bloqué. J'y suis resté 3 mois, ça m'a saoulé. Vu que j'habitait au foyer des jeunes travailleurs à Chatillon j'ai repéré le magasin de Clamart en passant et j'ai postulé». **#44. M., H, 41 ans, employé de rayon, supermarché intégré, 92**

Ne souhaitant pas particulièrement poursuivre leur carrière dans la branche, ils y restent par enfermement (choix limité que leur offre leur parcours professionnel) et occupent par loyauté paradoxale envers la branche (et non une firme ou un magasin en particulier) les fonctions d'entrée. La défection est en effet une décision coûteuse (économiquement et émotionnellement) (Hirschman, 1970). L'adaptation à un nouvel environnement (initiation, ajustement) implique comme chez les anciens un investissement supplémentaire. Chaque nouvelle expérience dans la branche, conduit ces derniers à s'investir davantage et à s'en satisfaire ne serait-ce que pour justifier leur décision de départ et leurs sacrifices

Pour cette catégorie de salariés, les ressources dans le travail sont faibles. La persistance dans la branche et la tolérance à une stagnation hiérarchique prennent aussi appui sur des compensations extra-professionnelles comme la famille ou les loisirs ainsi que sur des dimensions quotidiennes comme les relations aux pairs et à la clientèle. Ainsi, lorsqu'ils soulignent les avantages de leur fonction, ces salariés font davantage le lien avec leurs autres mondes sociaux, les hommes travaillant en rayon évoquant plus volontiers les loisirs (justifiant leurs horaires, parlant de liberté, des après midi de libre) lorsque les femmes présentes en caisse parlent davantage de leur famille et de leurs enfants (décrivant leur incorporation comme un choix offrant des possibilités d'arrangement en matière d'horaires). Au même titre que la division du travail les activités extra professionnelles sont fortement clivées selon le genre chez des employés de cette génération faisant de nécessité vertu.

⁵³⁹ « I don't really like the fast food kind of work because it's basically...that's for teenagers and I'm thirty years old...that's not the kind of job for anybody who's thirty...who's older than 25...And you know the pay is ok but they expect to much from you... ».

Les jeunes⁵⁴⁰: du glissement au piège

Des jeunes piégés dans l'emploi

A l'inverse des anciens, les plus jeunes débutent généralement avec une crainte modérée d'être poussés vers la sortie. Leurs responsabilités domestiques limitées et la valorisation de leur profil par les distributeurs les autorisent à croire en un rebond rapide en cas de licenciement ou de démission. Cependant, passée la première année dans l'emploi, leur conversion progressive en vue d'une évolution modifie leur discours. L'échec dans leur projet de mobilité ascendante rapide n'empêche pas ces derniers de se retrouver piégés par leur habitus corvéable. Le départ du foyer parental, l'entrée dans la vie professionnelle (exercice d'un emploi comme activité principale) et l'installation avec un conjoint durant la phase enthousiasmante de séduction orchestrée par le manager (incitations, promesses de promotion rapide) précipitent généralement l'adaptation à l'organisation. Les pressions de la vie adulte, exogènes au travail, contraignent à poursuivre l'escalade initiale des engagements sans pour autant dans un premier temps les pousser à réviser leur positionnement professionnel (Galland, 1991) projeté « plus haut ou ailleurs ».

Malgré la déception et un sentiment de tromperie, l'incorporation de ces jeunes repose, de manière appuyée au sein des hypermarchés, sur l'émulation collective. Leur complicité est révélatrice d'une conciliation comme principal ressort de leur efficacité dans le travail et de leur persistance prolongée dans l'emploi. Certaines compensations telle l'ambiance de travail au côté de pairs au profil semblable et parfois cooptés, voisins, amis rencontrés dans le cadre scolaire les conduit à repousser leur départ de sorte qu'elles opèrent telle une révision momentanée mais répétée de leurs ambitions se consolidant dans le temps. A défaut de s'être stabilisés ou d'avoir évolué dans la hiérarchie du magasin, ils expriment la fierté d'être parvenus par leur investissement à se rendre indispensables, à maîtriser leurs fonctions, à se voir confier des responsabilités incombant à des salariés de rang supérieur mais aussi à rester solidaires dans l'adversité. Repoussés à plus tard, les projets mûris entre collègues (départ, formation) n'en deviennent que plus difficiles à atteindre.

(A propos du manager de rayon) : « Même si je le traite de connard il me licenciera pas (...) A part deux ou trois, je sais que je taffe mieux que les autres. Avec M on est organisés, on bosse super bien. Il serait dans la merde. Déjà y'a pas grand monde qui dit oui à tout ce qu'il dit. On est mardi, on est de repos mercredi, il nous demande de changer, on dit oui, pour venir sur 6 jours on dit oui, on parle bien, on est vachement arrangeants ». #72. N., H, 22 ans, employé de rayon, hypermarché intégré, 77

Tout comme les employés d'ancienneté intermédiaire, ils n'ont que peu d'attrait pour le travail en lui-même et tentent en vain de fuir la branche. Leur source principale de plaisir se situe dans les interstices non productifs (discussions, jeux, séduction). Au delà de leurs trajectoires se caractérisant par un habitus clivé (Bourdieu, 2001) entre culture populaire et rapport appliqué à l'autorité issu de leur scolarité, ils se heurtent dans leur appropriation du travail aux générations précédentes et en particulier aux plus anciens dont l'amour du travail est la chasse gardée. Les jeunes en font l'expérience en prenant le relais ou en travaillant

⁵⁴⁰ Nous renvoyons ici aux salariés ayant généralement 3 ans et plus d'ancienneté et moins de 30 ans.

simultanément avec leurs aînés (principe d'équipes de travail du matin et de l'après midi dans les hypermarchés avec des remplacement donnant lieu à une mixité générationnelle partielle ou équipes indistinctes dans les petites et moyennes surfaces) héritant le plus souvent du sale boulot mais partageant aussi travail et socialisation à leurs côtés⁵⁴¹. Les jeunes, largement présents l'après-midi, constituent donc l'une des principales variables d'ajustement temporelles, répondant aux nouvelles exigences qualitatives du procès de travail dans la branche fuies par les anciens (l'astreinte et le contact avec les clients étant chez les employés moins valorisés que les tâches à dominante industrielle).

Résistance et drame social du travail : les salariés des services assistés

L'analyse des postures de résistance et de leurs ressorts souligne l'importance de la configuration sociale dans laquelle se déroule le travail. L'exposition à la clientèle apparaît notamment comme une dimension ambivalente nécessitant la prise en compte d'autres variables telles que le genre ou les dimensions symboliques du métier pour en comprendre les enjeux. Elle est une des dimensions essentielles en front office, dans des fonctions parmi les plus rationalisées.

Configuration et drame social

Le drame social du travail est très largement fonction des présents et des absents sur le lieu de travail. La *scène* et ses *acteurs* déterminent directement l'intensité de ce dernier. Le problème majeur rencontré par les différents acteurs du point de vente n'est pas tant d'être jugé sur leur travail, mais d'être soumis au jugement des amateurs auxquels s'adressent leurs prestations, tout en étant convaincus d'être eux-mêmes les meilleurs juges. Ce drame social du travail constitue une source permanente d'atteintes à l'amour-propre (Hughes, 1996, c), mais notre recherche montre également que par leur action sur ces jugements les salariés peuvent contribuer au maintien d'une valorisation symbolique de l'activité lorsque les transformations techniques et organisationnelles contribuent à sa dépréciation. En effet, comme le souligne Hugues, la tendance à l'appropriation d'un métier correspond aux périodes de grands changements technologiques accompagnant les *modifications techniques et des relations sociales préexistantes* (Hughes, 1996, a). Dans les rayons libre-service, nous avons vu que la hiérarchie et les pairs sont les principaux acteurs de ce drame. Le fait que chacun de ces acteurs soient salariés du magasin épargne un certain nombre de malentendus en dépit d'intérêts et de valeurs parfois divergents. Il en va tout autrement dans les fonctions situées en *front office* et pouvant être regroupées sous la dénomination de services assistés (caisse et rayons traditionnels) en opposition au libre-service⁵⁴².

⁵⁴¹ Voir Tableau 29 en annexes.

⁵⁴² Comme nous l'avons vu dans les précédents chapitres, le contact avec les clients n'est pas l'apanage des services assistés. Les salariés des rayons libre-service sont exposés de manière croissante aux clients. Nous avons ici choisi de nous en tenir à deux cas idéal-typiques se caractérisant par l'importance première du rapport marchand avec la clientèle d'une part, et l'importance première du rapport productif avec les pairs d'autre part.

Les caisses : entre faible prise aux trajectoires et forte prise à l'interaction

Certaines recherches ont souligné la double problématique à laquelle doit faire face la caissière: faire vite et bien, gérer le flux de produits et le flux de clients (Bernard, 2005), scanner, encaisser, fidéliser, surveiller tout en véhiculant une bonne image de l'enseigne. Si l'on insiste souvent sur les conditions de travail et d'emplois pénibles et précaires des caissières ainsi que sur la répétitivité des gestes⁵⁴³ (Dejours, 2000 [1980]), la pénibilité issue des interactions avec les clients et salariés du point de vente (pairs comme supérieurs hiérarchiques) est davantage mise en avant par ces dernières. La différence de position entre ceux qui demandent un service et ceux qui le fournissent y est une source potentielle d'incompréhension voire de conflit. Le client est souvent porteur d'une demande paradoxale. Dans l'interaction, il cherche l'objectivité (passage rapide en caisse, encaissement sans accroc et plus largement efficacité face à sa requête) tout en souhaitant des égards, une considération subjective (politesse, personnalisation de l'interaction, renseignement supplémentaire, expertise) générant différents types d'événements ou d'erreurs qui nécessitent une variété de postures chez la caissière (garder son sang froid, s'en sortir seule, demander de l'aide ou être remplacée). Organisée par la direction (prescription, évaluation, discours et engagements commerciaux, contrôle des flux, gestion au plus juste de la main d'œuvre et temps d'astreinte du client jugé raisonnable), l'urgence en caisse se transmet entre travailleur et client. Le mode de fonctionnement des grandes surfaces reposant essentiellement sur le libre service, le passage en caisse présente un risque d'autant plus fort d'insatisfaction pour le client qu'il ne peut maîtriser le flux de la file d'attente alors qu'il peut, à sa guise, se presser ou prendre son temps pour remplir son chariot (Alonzo, 1998). Les injonctions en matière de captation (cartes de fidélité, de crédit, jeux divers) les poussent pourtant à solliciter des clients déjà sensibles héritant eux aussi des fruits de l'attrition des effectifs sous la forme d'une astreinte accrue.

Ainsi, les situations poussant certaines caissières à « craquer », (pleurs, insultes, abandon de poste provisoire ou définitif) sur leur lieu de travail sont fréquentes (Soares, 2000), particulièrement les premiers mois de travail même si les plus anciennes ne sont pas épargnées. Elles émergent de conflits dont la source est souvent extérieure à la relation même de service entre le client et la caissière. Cette dernière est néanmoins la représentante de l'enseigne la plus visible et la plus accessible physiquement et symboliquement. Les reproches quant à la tenue du magasin (rayon mal agencé, article en rupture ou encore présence de produits périmés) glissent souvent vers des insultes personnelles. En effet, lorsque le métier peut agir comme une protection (Hughes, 1996), ces dernières exerçant des fonctions qui aux yeux des clients sont d'une apparente simplicité (Soares, 2011), que tout un chacun pense pouvoir exercer (Monchatre, 2010; Tiffon, 2012 b), il paraît difficile d'affirmer que l'image de leur métier est au plus haut⁵⁴⁴. Considéré comme un « job » simple, métier d'appoint réservé

⁵⁴³ Passage des articles, saisie, encaissement et remise de monnaie débouchant sur des tendinites et autres troubles musculo-squelettiques (TMS).

⁵⁴⁴ En dépit d'un engouement récent pour ces dernières, entre développement des caisses libre-service et la publication d'un ouvrage : *Les tribulations d'une caissière* issu d'un blog *Caissière, no futur* rédigé par Ana Sam, « titulaire d'un diplôme universitaire en littérature » ayant travaillé pendant plusieurs années en caisse dans un

aux femmes et aux étudiants, les représentations communes associent la caissière à une ingénue, qui aurait d'une manière ou d'une autre raté sa vie scolaire puis professionnelle (reflétée par la fameuse phrase professée par un parent passant en caisse à sa progéniture, entendue de toutes celles et tous ceux ayant occupé la fonction : « si tu travailles mal à l'école tu finiras caissier(e) »). La dimension péjorative de la fonction est accentuée par la division sexuée du travail associant l'encaissement, tout comme l'accueil, à un poste quasi systématiquement occupé par des femmes, et par la relation d'emploi où subsiste encore largement le temps partiel, entre salaire partiel et sous emploi, étant implicitement entendu qu'il ne s'agit pas d'une profession à part entière (Maruani, 1996). Si les directions proposent depuis quelques années des formations dont l'optique est de parvenir à gérer les conflits⁵⁴⁵ ou comme le dit explicitement une caissière d'« encaisser sans broncher »⁵⁴⁶ ; elles laissent le plus souvent les caissières élaborer seules leurs techniques de défense.

Les rayons traditionnels : le déclin professionnel

Les carrières professionnelles des anciens employés et managers des rayons traditionnels sont particulièrement sinueuses et complexes, aboutissant à une plus grande diversité de rapports au travail. Leurs biographies révèlent plus souvent des périodes de chômage, des changements de statut (indépendant, salarié) et d'enseignes. Leur parcours retrace le déclin de leur métier et de son prestige accompagnant la perte du contrôle sur le procès de travail et l'inadéquation croissante entre leur qualification et leur travail. On comprend assez vite que ces derniers se sont retrouvés par défaut dans la grande distribution, qui sans qu'ils ne le reconnaissent explicitement, semble représenter l'antithèse de leur ambition professionnelle⁵⁴⁷. Pour ceux ayant d'abord exercé à leur compte où ayant bâti leur

hypermarché, prétendant rompre avec l'image péjorative répandue quant aux employées exerçant la fonction et changer la mentalité des clients. Son ouvrage, reposant sur des anecdotes décrivant les relations entre clients et caissières écarte toute prise en compte du rôle de la direction et du management sur le cadre d'interaction. Conscients qu'il ne s'agit aucunement du but de l'auteure, cet enfermement sur la relation de service (confirmé par un second ouvrage, *Conseil d'ami à la clientèle*, paru en 2009) conduit à une vision dépolitisée du travail : la déconsidération de la fonction, et par extension du salarié, car c'est de cela dont il s'agit au grès des anecdotes, ne fait en aucun cas l'objet d'un traitement dépassant les relations interindividuelles. Suite à la parution de son premier ouvrage en 2008, le groupe *Wincor-Nixdorf*, principal constructeur de caisses libre-service en Europe puis le groupe *E. Leclerc*, son ex-employeur, l'ont embauché comme auditrice chargée de rédiger respectivement un rapport sur le stress au travail et les caisses automatiques ainsi que sur la valorisation des métiers de caisses, deux audits médiatisés réalisés par la plus célèbre des caissières pour les caissières.

⁵⁴⁵ Réunissant une dizaine de caissières, l'une d'entre elles consiste en un jeu de rôle dans lequel est présenté aux caissières un panel de clients à l'apparence et aux expressions variées. À l'issue de cette formation, les caissières doivent réagir de la même manière quel que soit le client, ces dernières devant faire abstraction de leurs jugements de valeur. Au mieux jugées comme ludiques, ces formations sont souvent considérées comme inutiles voir vexantes dans la mesure où elles supposent que le conflit est systématiquement déclenché par un mauvais accueil du client. Une autre formation encourage à ne pas réagir aux insultes (répondre au client comme craquer et pleurer) rappelant aux caissières que les clients ne leur en veulent pas en tant qu'individu mais en tant que représentant de l'enseigne d'hypermarchés. Une caissière me fait ainsi remarquer qu'il y'a de fortes contradictions entre faire un reproche à l'enseigne et insulter une caissière quant à son apparence physique ou son faible niveau scolaire (supposé).

⁵⁴⁶ Voir photographie 16 en annexes.

⁵⁴⁷ Malgré tout, une minorité d'entre eux, parmi les salariés vieillissant qui composent une grande partie de la main d'œuvre, semble installée et se satisfaire de la libre-servicisation et la déqualification des tâches. Avec l'âge et les blessures handicapantes accumulées durant leur carrière (doigts sectionnés par une machine, disques

trajectoire scolaire sur une telle perspective, il reste difficile de s'accommoder d'une situation où ils ont à la fois été reconnus à l'embauche pour leur qualification et progressivement en terme de rémunération⁵⁴⁸, d'émiettement (Friedman, 1956) de leurs tâches et de mise en flux tendu de l'organisation de leur service. Un processus qui réduit sans cesse les possibilités de faire valoir ces mêmes qualifications et auquel s'ajoute leur substitution progressive par des employés non qualifiés.

2.4. Compétences paradoxales : réappropriation des ressources socio-organisationnelles

Évitant de céder au déterminisme, notre approche souligne l'importance des trajectoires dans la construction d'un sens du placement pour évoluer dans le jeu social au sein de l'organisation. Entre résistance, consentement, loyauté et apathie, de nombreux salariés se placent aujourd'hui dans une appropriation de l'organisation entre reconquête du travail et retrait de l'emploi, illustrant ainsi les contrecoups du report du risque en cascade (Ch.3), de l'usage par les direction des habiletés chez les nouvelles générations de salariés et d'un certain habitus professionnel chez les plus anciens.

Une expression différenciée du mécontentement

Sans pouvoir anticiper, s'inscrire dans une perspective, se projeter, prévoir à moyen et long terme, les salariés se retrouvent bloqués dans un travail plus intense, requérant davantage d'investissement mais vecteur d'incertitudes et toujours moins valorisé. Pour autant, la rupture entre salariés et directions ne se fait pas brutalement. En fonction de leur parcours, les salariés font preuve d'une confiance prolongée par une loyauté forgée dans la satisfaction d'une majeure partie de leurs aspirations interne et sur des rapports sociaux individualisés au sein des magasins attribuant dans un premier temps l'absence d'évolution voire la dégradation de leurs conditions et perspectives de travail et d'emploi à l'arrivée d'un nouveau patron, d'une nouvelle direction ou de nouveaux managers. D'autre part, elle est souvent isolée face à la multitude des formes de réactivité et des niveaux d'ancienneté en étant tout au mieux commune à une génération. Si beaucoup affirment vouloir changer les choses, la plupart continuent à ne pas prendre leurs pauses, jours de repos ou de congés⁵⁴⁹, leurs RTT (chefs de rayons des supermarchés indépendants), à travailler 6 jours sur 7 au lieu de 5 (managers des hypermarchés intégrés) et acceptent de travailler durant les jours fériés sans majoration. Malgré des rapports hiérarchiques beaucoup plus souples, le rapport contribution / rétribution

lombaires tassés à force de soulever demi-carcasses de bœufs, orteils écrasés par une palette et autres troubles musculo-squelettiques), les transformations du procès de production, son externalisation et son automatisation partielle sont perçues comme positives. Là où un salarié au meilleur de sa santé y verrait une dépossession croissante de son travail, ces derniers y voient des mutations qui permettent de les accompagner dans le temps en leur facilitant la tâche, leur permettant de limiter la pression des pairs plus jeunes, non qualifiés et moins coûteux pour l'entreprise.

⁵⁴⁸ Précisons qu'ils sont toutefois mieux payés que les chefs de rayon –agents de maîtrise - en supermarché.

⁵⁴⁹ Une situation cependant loin du cas Américain, où sur les 13 jours en moyennes de congés payés par an, plus de la moitié des salariés n'en ont pris que 2 en 2011. Ces congés dépendent en effet généralement du bon vouloir de leur employeur. Source. « États-Unis : Le manque de congés payés porte atteinte aux droits des travailleurs », *Human Right Watch*, ; "No Vacation Nation", *CEPR*, mai 2007.

(Bouffartigues, 2001) se dégrade. Passée une période d'indulgence vaine où les chefs de rayons prolongent un investissement sous l'effet d'une palinopsie passagère, c'est à dire une persistance d'un habitus bâti durant leur carrière y compris après disparition du stimulus compensant un temps les mutations des termes de l'échange, l'absence prolongée d'égards de la direction conduit au développement de pratiques exprimant leur mécontentement sous la forme de postures situées reposant sur l'objet même de la rupture de l'échange, c'est à dire sur les principaux ressorts de leur aliénation au travail.

Engagements et trajectoires : continuités et ruptures

Par delà de la dimension organisationnelle et des outils favorisant l'investissement initial des salariés et son prolongement, l'incorporation pose la question de l'inscription biographique (Ferraroti, 1981) des salariés dans l'organisation face aux mutations majeures du procès de travail. La mise à l'épreuve permanente de la main d'œuvre confrontée à son insatisfaction croissante trouve aujourd'hui différents échos chez les salariés rencontrés aux postures situées entre continuité, transition et rupture avec leurs trajectoires. L'entrecroisement de leurs carrières professionnelles et morales révèle une richesse de trajectoires et autant d'influences de ces dernières sur l'incorporation dans la branche. Comme le souligne Bernard Lahire (1998) : « L'homme que les sciences humaines et sociales prennent pour objet est le plus souvent étudié dans un seul contexte ou à partir d'une seule dimension. (...) Or dans nos sociétés où les hommes vivent simultanément et successivement des expériences socialisantes hétérogènes et contradictoires, chacun est inévitablement porteur d'une pluralité de dispositions, de façons de voir, de sentir et d'agir. ». De nos observations et entretiens se dégagent ainsi différents dispositions et ressources essentiellement liées aux carrières biographiques précédant l'emploi dans la branche pour les plus jeunes et davantage ancrés dans le parcours interne pour les aînés, renvoyant à des pratiques et rapports au travail variés, variant, contrariés par les évolutions du procès de travail et parfois contrariant pour la direction.

Le sens du placement au quotidien

Dans les interactions quotidiennes, le sens du placement acquis avec l'expérience débouche sur une intelligence pratique et sur une appropriation des conventions dominantes au sein de l'organisation. Le placement n'est pas seulement une question d'opportunité (libération de poste, de plages horaires). Il exige d'entretenir des relations cordiales avec sa hiérarchie en se distinguant de ses pairs (zèle, volontariat) sans ne rien réclamer, de s'entendre avec ses pairs (gagner et conserver leur respect par le travail) ainsi qu'avec la clientèle de manière différenciée selon l'exposition aux uns et aux autres. L'ancienneté peu représenter un avantage comme un risque vis à vis de ses interlocuteurs, pouvant favoriser une meilleure interconnaissance comme l'envenimement des griefs au fil du temps⁵⁵⁰. La marge de

⁵⁵⁰ Se voir affubler d'une réputation par tout ou partie de ces derniers en passant par exemple pour un « mouchard » (Goffman, 1968) auprès de ses collègues en cas de trop grande proximité avec la hiérarchie ou pour un « flâneur » lorsque l'on accorde un certain temps à répondre aux sollicitations de la clientèle, un risque auquel

manœuvre en matière d'appropriation de l'activité varie d'une configuration et d'une trajectoire à l'autre. Elle peut dépendre du cadre offert par l'organisation (Crozier, Friedberg, 1977) mais s'appuie surtout sur les dimensions et registres sur lesquelles les salariés se sentent lésés, bridés, dépouillés. L'exemple des chefs de magasin, de rayons, et des managers des principaux formats de grande distribution illustre cette appropriation située, étroite mais existante.

La sédentarité différenciée des anciens

Retrait et réclamation des petits cadres

Dans les supermarchés, l'une des pratiques les plus fréquentes consiste à battre en retraite en terme d'investissement en marquant le pas quant aux services rendus à la direction (remplacements, ouverture, fermeture, permanence) mais aussi de manière plus frontale par l'expression de réclamations. Cette attitude de retrait face aux sollicitations hiérarchiques est le plus souvent le fait des responsables, agents de maîtrise (présents dans les petites et moyennes surfaces) censés éponger les déficits d'heures face à la quasi disparition des heures supplémentaires chez les employés. Cette forme de grève du zèle, perlée, focalisée sur le temps de travail s'appuie sur le droit du travail et les conventions collectives s'appliquant à cette classification d'emploi dont le contrat ne dépasse pas les 42 heures hebdomadaires de travail et dont les principales réclamations portent sur leurs RTT, l'effectivité des jours de récupérations et/ou sur le paiement des heures supplémentaires effectuées. Lorsque les anciens managers longtemps demeurés serviables et efficace, réclament crescendo des « dédommagements » (heures supplémentaires, journées supplémentaires, remplacements, jours fériés travaillés), les directions n'accordent quasiment jamais de compensations financières mais multiplient les promesses et arrangements individuels:

F : J' préférerais être payé, quand même, c'est des heures sup', donc...heu...bon, il m'a pas dit non mais il m'a pas dit oui. Déjà il m'a fait prendre une semaine de congés forcés, entre guillemets quoi, pour récupérer... ça m'intéresse pas trop donc pour l'instant, c'est le seul truc que j'ai eu... C'est pas ce que j'avais demandé mais je l'ai prise...ça correspond pas...j'ai rien prévu...bon...moi j'suis en congé, bon j'me repose quoi...j'fais rien chez moi, mais bon...sans plus quoi...j'ai pas pu préparer quelque chose, c'est ça qu'est... ». **104. F., F, 52 ans, chef de rayon, supermarché indépendant, 91**

Bien souvent, les salariés n'ont guère d'autres choix que d'accepter des compromis tels que des jours de congés imposés le plus souvent dans l'urgence. Réclamant de plus en plus leurs jour de congés mensuels relatifs à la réduction du temps de travail, les salariés marquent par là un investissement moins fort tout en sachant qu'ils ont peu de chance d'être payés.

aucun format n'échappe, le travail en équipe au sein des hypermarchés et la forte flexibilité du travail au sein des moyennes et petites surfaces comme la plus grande proximité avec la clientèle contribuant à resserrer les mailles du contrôle social autour du travail effectué.

« Quand c'est pas compensé, comme actuellement, où y'a des risques de primes qui vont pas tomber, là on dit : « on prend nos RTT », on...on en fait pas plus parce que tu sais que si tu le fais ça sera perdu...voilà l'esprit !... ».#102. B., H, 53 ans, responsable boulangerie, supermarché indépendant, 91

« ...le coup de dire « tu prends pas un RTT, c'est perdu » c'est même pas légal, hein. Non, non, tu as pas pris ton RTT, tu peux cumuler ou l'avoir en réserve et le prendre quand tu veux...Ils te disent c'est perdu...non, c'est pas perdu... ».#103. M., F, 56 ans, chef de rayon, supermarché indépendant, 91

« Si toi tu te dis pas « je vais récupérer tel jour », ils te diront pas « faudrait peut-être récupérer tel jour » quoi... ».#110. M., F, 31 ans, chef de caisse, supermarché indépendant, 91

Maintenus dans un climat d'incertitude, ces salariés s'extraient partiellement de leur travail pour se tourner davantage vers des activités extra-professionnelles. Ils sortent du cadre officieux locale et récupérant ce qui leur est légalement dû, argumentant en puisant dans les conventions et statuts collectifs dans un affrontement direct avec une direction qui reste muette et sourde à toute requête présentée sous l'angle législatif:

« J'ai demandé à ce que les filles (employées sous la direction de M.) récupèrent leur 1er Novembre. Il m'a dit « vous allez pas commencer à me gonfler avec ça » donc j'ai trouvé ça un p'tit peu injuste, surtout quand le boulot est calme et qu'on peut récupérer. Mais c'est le fait de dire « récupération » qui l'a mis en colère...C'est un droit, donc j'vois pas pourquoi si ça gêne pas de faire récupérer les gens quand c'est notre droit, j'vois pas...sinon c'est de l'injustice! ». #103. M., F, 56 ans, chef de rayon, supermarché indépendant, 91

Ces derniers ont dépassé le doute qui les poussait à travailler entre crainte et habitude, sans relâche et à appliquer une éthique du travail en dépit des mutations du procès et des dysfonctionnements croissant d'un point de vue incitatif. L'affirmation de soi face aux abus prolongés des directions les conduit de l'attente de gratifications à la réappropriation des droits concédés par le passé. Le sentiment d'injustice généré par l'instrumentalisation des dispositions générées par le précédent régime de régulation local de la relation salariale a conduit ces derniers à s'inscrire dans des formes de retraits.

Réappropriation du travail des managers et chefs de magasin

L'isolement dans les hard discounts et la cohabitation permanente de nombreux managers et de plusieurs niveaux d'encadrement qui opèrent à la fois telle une pression normative et une régulation horizontale dans les hypermarchés (Ch.6) rendent une telle posture réclamative modérée mais directe plus difficile. Mais surtout, si l'investissement en matière d'heures de travail et de flexibilité dans le travail y est important, l'encadrement des petites et grandes surfaces déplore respectivement un manque de moyens en matière de main d'œuvre et des marges de manœuvre de plus en plus limitées. Ainsi, le placement des chefs de magasin du hard discount va s'orienter vers des formes radicales de manipulation de la main d'œuvre (mensonge, prêt d'un magasin à l'autre, paiement partiel des heures effectuées, menaces directes, intimidations) ou dans de très rares cas dans des formes radicales de prise de parole (grèves) de la part des premiers. Les managers d'hypermarchés disposent quant à eux de davantage de possibilités, de la prise d'initiatives extra-légales en matière de gestion quotidienne de la main d'œuvre (dépointage, modifications des horaires en temps réel,

mensonges, instrumentalisation et abus ciblés ou tournants entre certains salariés, instauration de relations entre confiance et dépendance, licenciement arrangé et couverture en cascade des méthodes de travail utilisées) à un réinvestissement des fonctions centralisées par le détournement des moyens de contrôle et d'automatisation des tâches.

Dans le cas précis des managers des hypermarchés intégrés, le mécontentement des cadres est ainsi particulièrement lié à la latitude qui leur est officiellement accordée quant à la gestion des marchandises et de la main d'œuvre. Ainsi, les managers observés se réapproprient les dispositifs technico-organisationnels conçus par les structures centralisées (outils de gestion automatisée des stocks, de rationalisation de la présence et de la répartition des salariés dans les rayons) de différentes manières. Du point de vue commercial, ils pratiquent par exemple ce qu'ils nomment le « jeu de la rupture », consistant à profiter de son rôle de superviseur quant à la gestion intégrée des stocks et commandes pour enregistrer des données erronées en matière de stock réel. En rectifiant ainsi le stock théorique calculé par le logiciel de gestion automatisée des commandes, il s'agit de récupérer une certaine autonomie en matière de commandes et ainsi d'avoir davantage prise sur les résultats du rayon. Jouer la rupture de stock consiste ainsi à générer la pénurie en informant les entrepôts que les stocks sont suffisants. De la sorte, le magasin n'est pas livré et le manager peut ajuster au plus près les stocks d'un rayon en limitant par exemple les livraisons imposées par les entrepôts sans lien avec les besoins en magasin (fruits de la rationalisation des entrepôts, des impératifs d'accélération de la circulation de la marchandise, des palettes de "fond d'entrepôt" régulièrement évacuées pour répondre aux objectifs propres à la logistique). En prolongeant ce jeu sur la rupture et en maintenant des pénuries de manière durables, les managers peuvent pondérer leurs résultats en déplaçant et en concentrant une partie des ventes des mois les plus fastes vers les mois creux. A court terme, cette logique peut leur permettre d'enregistrer des résultats en progression en fonction des objectifs précis qui leur sont fixés. En matière de gestion de la main d'œuvre, le court-circuitage des méthodes d'organisation imposées par le siège permet d'avoir une plus grande latitude (couverture des horaires d'ouverture, remplacement des absents de dernière minute) tout en faisant face aux impératifs quotidiens en matière d'ajustement de la main d'œuvre (Ch.6, sec.2).

« J'avais deux semaines de vacances. La deuxième semaine, mon manager m'appelle le lundi pour me demander de revenir mardi. Il s'était apparemment trompé sur les plannings et m'a dit que le lundi serait comptabilisé comme jour de repos de la semaine. Revenu au travail, j'ai découvert qu'il m'avait menti. Deux employés étaient tombés malades et il avait besoin de moi. C'était que des saloperies comme ça ». **#27. C., H, 28 ans, employé de rayon, hypermarché intégré, 91**

« Oui, le manager m'appelle au dernier moment. Parfois il m'accorde un week end, il s'est trompé dans les plannings et me rappelle pour que je vienne, ou quand il manque de personnel (...) c'est souvent la veille voir le jour même (...) tu commences à 11 heures et il t'appelle la veille pour te dire de venir à 3 heures ». **#83., JP., H, 23 ans, employé de rayon hypermarché intégré, 77**

Les formes de réappropriation de l'activité par l'encadrement s'orientent en priorité vers la réparation. Elles visent un retour à une situation jugée plus juste, normale par le salarié. Par le retrait (y consacrer moins de temps) ou le réinvestissement (se réattribuer certaines fonctions), elles aboutissent à un travail quotidien plus vivable d'un point de vue individuel.

Cependant, comme nous pouvons le voir dans ces exemples à propos de l'encadrement, lorsqu'elles ne sont pas frontales, elles impliquent le report des tensions sur les pairs et/ou les employés (chargés de combler ce déficit de temps, de subir et/ou de couvrir les pratiques non reconnues institutionnellement) dont les marges de manœuvres sont plus limitées. En d'autres termes, les configurations les plus rationalisées conduisent à une radicalisation des solutions offertes aux managers en cas de mécontentement. Ces derniers ne pouvant, dans le cadre qui leur est offert, opter officiellement que pour la fuite ou la protestation, vont tenter d'en modifier ses modalités pour pouvoir y poursuivre une existence loyale tendant cependant davantage vers l'apathie.

Des employés entre apathie et privilège du retrait temporel

A l'instar de l'encadrement, les employés les plus anciens, notamment dans les structures de taille moyenne (supermarchés) se détachent de la vie dans l'organisation et, peinant à trouver un sens à leur travail, trouvent refuge ailleurs. Ils ne prêtent plus attention à ce qui ne se passe pas en leur présence et refusent de participer aux événements interférents dans l'organisation. Cette posture correspond au « mal des soutiers » souligné par Goffman, touchant les vieux matelots marqués par la dépersonnalisation (1968). Les changements réguliers d'enseigne, de directeur, de managers, apportant à chaque fois leur lot de nouvelles règles, contribuent à une inscription dans l'anomie des plus anciens habitués, « blindés », ayant traversé de nombreuses avaries, croisé plusieurs générations d'employés qui n'ont fait que passer quelques mois ou quelques années, mais étant, eux, toujours là. Malgré cette accommodation, ils expriment une certaine conscience d'une dégradation des conditions de travail et d'emploi si bien que ce dépit dans lequel ils s'inscrivent oscille entre apathie, « participation passive, morne assentiment » (Bajoit, 1988) et défection douce dans l'emploi, entre consentement passif et grève du zèle. Ces derniers s'avèrent le plus souvent critiques lors des entretiens mais la résignation prend le dessus dans leur travail quotidien (cumul de l'ancienneté, de la routine, de l'absence d'évolution, de l'âge et de la situation familiale). Pour ces derniers l'incorporation se situe alors entre piège et accommodation, agrémentée d'une vision dramatique, vertigineuse (Baudrillard, 1970) de l'extérieur justifiant l'apathie.

« J'y gagne ma vie, faut bien travailler. Bon y'a mieux. On sait ce qu'on a, pas ce qu'on va avoir. Mais c'est toujours la même chose, toujours ça... « je suis ambitieux, je veux aller plus loin »...je connais beaucoup de gens au chômage à cause de ça. Ils arrivent et trouvent que l'endroit n'est pas convenable par rapport à leurs idées, se cassent la figure et se retrouvent au chômage. Je vais pas dire que je me sens bien (rire)...mais ça va... ». (Gilbert m'affirmera plus tard qu'il n'a jamais postulé ailleurs). #43. G., H, 52 ans, employé de rayon, supermarché intégré, 92

Pour les femmes qui font majoritairement face à un plafond de verre en caisse comme en rayon, les marges de manœuvre sont limitées par une forte intériorisation de la division sexuelle du travail dans la branche⁵⁵¹. Elles expriment souvent une lassitude face aux obstacles

⁵⁵¹ Y compris chez les autres salariés et leurs représentants chez qui domine toujours la figure de Mr Gagnepain dont le sous emploi, y compris dans des proportions faibles, sera jugé plus choquant qu'un sous emploi élevé

rencontrés alors que les restructurations productives ont pour effet de renforcer les épreuves structurellement liées au genre. Ainsi constate-t-on une surreprésentation des femmes employées dans une posture apathique où la naturalisation d'un plafond de verre comme la difficulté d'évolution dans l'emploi (exposition au sous emploi) s'ajoutent à la difficile ascension hiérarchique dans le travail à partir de fonctions souvent cloisonnées et offrant de moins en moins de perspectives.

« J'aurais voulu que quelqu'un me prenne sous son aile et me dise qu'on va travailler ensemble. On aurait eu une entreprise ensemble ça aurait été génial. Je pense que j'en aurai été capable parce que je suis pas feignante, je suis travailleuse, et je ne suis pas bête, j'ai un truc qui me bloque qui fait que je peux pas aller de l'avant, j'ai la trouille quoi, la trouille de me casser la figure, de pas être à la hauteur alors que je suis tout à fait capable, ma responsable elle me le dit. ». **#32. C., F, 47 ans, employée de rayon, supermarché intégré, 92**

Parmi les employés, une majorité des anciens et a fortiori des anciennes expriment une résignation dans l'emploi (« Au dessus, c'est pas pour nous »). Cependant, cette apathie n'empêche pas le développement de formes d'appropriation du travail et de l'emploi. Les exigences croissantes de disponibilité et la place de plus en plus réduite laissée aux initiatives personnelles conduisent à des postures de retrait qui, d'un point de vue individuel, permettent de se préserver face aux pressions que représentent ces sollicitations. Dans des emplois d'entrée, souvent à temps partiel et couvrant potentiellement une amplitude horaire importante et souvent hachurée (de 6 heures du matin à 22 heures), concentrer le temps quotidien (sans interruption, le matin) et hebdomadaire de travail (sur quelques jours d'affilée, la semaine) à défaut d'y exprimer sa créativité permettent de se ménager. De telles faveurs sont le plus souvent le privilège de l'âge et de l'ancienneté. Lorsque le travail est exposé au public (*middle office*) ou repose sur un contact direct (*front office*), il s'agit de parvenir à éviter les horaires et postes d'affluence (après midi et soir en rayons alimentaires, après 16 heures en caisse⁵⁵²; caisses panier ou libre-service⁵⁵³) en privilégiant les plus isolés et les moins intenses (caisses en bout de batterie, réservées aux clients possédant une carte à débit différé proposées par l'enseigne voire les postes en sortie de magasin généralement peu appréciés des plus jeunes, car isolées: kiosque à journaux – « ces clients ont toujours le temps »-, fleuriste, station essence).

« Maintenant, c'est un poste que beaucoup aimeraient bien avoir, mais à l'époque c'était une punition vu qu'on est à l'écart du magasin. On en a peut être trop dit. On peut bouquiner ou écrire là bas. C'est devenu bien par rapport au ras le bol de la batterie où c'est la chaîne (...) là y'a pas de chef, pas de caméras qui sont là pour le personnel (...). Moi, j'ai laissé croire à la direction que

chez les femmes, socialement invisible (Maruani, 1996): « Aujourd'hui, on voit quand même moins de pères de famille à 30 heures ». **#20, B., H, 44 ans, vendeur EPCS, Délégué syndical national, 33.**

⁵⁵² Il s'agit d'éviter certaines heures correspondant à des populations spécifiques. Plusieurs caissières évoquent ainsi la sortie de l'école et les mères de famille exténuées par leurs enfants, leurs courses et le manque de temps qui ont tendance à se montrer agressives.

⁵⁵³ Ces caisses requièrent un travail plus intense et stressant. Aux caisses « moins de 10 articles » ou « panier », les clients sont particulièrement exigeants, pensant passer plus vite. Or, l'encaissement prend en proportion, beaucoup plus de temps qu'à une caisse standard. D'autre part, les caissières doivent sans cesse surveiller les nouveaux clients dans la file d'attente afin d'éviter un conflit si l'un d'entre eux compte plus d'articles, tente de passer avec un caddie, mais aussi lors des confusions naissant autour de files d'attentes informelles devant les bornes prenant en charge les espèces et celles n'acceptant que les cartes bancaires.

j'étais inadaptée pour les caisses pour y être plus souvent». #13. V., F, 46 ans, caissière, hypermarché intégré, 91

Le choix des horaires et postes repose ainsi sur la connaissance des contraintes. En s'inscrivant dans ces formes d'adaptation les anciens salariés des moyennes et grandes surfaces cherchent activement à se détacher des nouvelles contraintes organisationnelles et productives qu'ils parviennent également à obtenir en priorité en raison de comportements encore compatible avec les nouvelles exigences de l'organisation. En effet, le management y trouve généralement son compte (assiduité, qualité du travail effectué, fort rendement horaire jusqu'à renoncer à une partie de leur salaire en partant plus tôt, une fois le travail effectué) et reporte les exigences de flexibilité horaire sur les autres employés et notamment sur les plus jeunes⁵⁵⁴. Tout en partant d'une démarche individuelle, le retrait des anciens, sorte de travail protégé, en coulisse (Goffman, 1973), favorise à son tour l'exacerbation des tensions entre management et nouveaux employés mais aussi entre générations d'employés et justifie le recours à des profils plus corvéables.

Les dispositions paradoxales des plus jeunes : entre investissement et contournement

Intermédiaires, carrière, assurance et nomadisme

La souplesse caractérisant les plus jeunes, cadres comme employés, ne vient néanmoins pas s'agglomérer à une loyauté à toutes épreuves caractérisant les anciens mais s'y substitue⁵⁵⁵. En matière d'investissement, l'encadrement appartenant à la génération intermédiaire fait en effet figure d'électron libre dans la branche. Après les premières années de probation et de promotion, la génération intermédiaire adopte une loyauté à géométrie variable qui dépend largement de la tenue des promesses formulées par la direction. Dans le cas toujours plus fréquent d'une stagnation au même poste, la plupart des cadres sont, au sein des grandes structures intégrées, en attente d'une mutation, qu'ils ont à loisir d'interpréter comme une promotion ou une rétrogradation en fonction du différentiel social de la zone de chalandise, du chiffre d'affaires, de la surface de vente, des rayons attirés⁵⁵⁶. Dans les groupements d'indépendants, ils choisissent au contraire de changer d'enseigne ou de magasin. En d'autres termes, caractérisés par un fort nomadisme contrastant avec la sédentarité, la loyauté envers l'enseigne des anciens et le cumul de dépendances à l'égard de l'employeur des jeunes employés, ils profitent de toute opportunité se présentant à eux. Fortement appréciés pour leur disponibilité, les managers dans la fleur de l'âge expriment une forte confiance en leurs capacités d'investissement dans leur travail et à se vendre au plus

⁵⁵⁴ Voir Tableau 29 en annexes.

⁵⁵⁵ La rupture en terme d'éthos générationnel et à moindre échelle de niveau hiérarchique est plus ou moins consommée en fonction du format et des innovations socio-techniques survenues. Au sein des supermarchés indépendants encore épargnés par la centralisation des fonctions d'achat et bénéficiant toujours de possibilités d'ascension hiérarchique interne, on retrouve une jeune génération qui prône davantage un investissement similaire à l'acharnement des aînés (Villette, Vuillermot, 2007).

⁵⁵⁶ « Les différents secteurs se mélangent peu (...) Deux anciens du PLS, pas très bon d'ailleurs, sont passés en épicerie. Ca en dit long sur ce que la direction pense de l'épicerie ». #27

offrant, d'autant plus lorsqu'ils ont un conjoint dont l'activité et la compréhension peuvent leur autoriser une période de flottement transitoire. Ainsi, en cas de mécontentement envers leur organisation, leur posture se rapproche de celle des sujets anglais émigrant en Amérique, analysée par Tocqueville et résumée ainsi par Hirschman : « Pourquoi se révolter et s'attirer des ennuis quand on peut s'extraire d'une situation déplaisante ? » (1970).

Ainsi, au delà des catégories les plus exposées, certes toujours plus nombreuses, la prédominance de la peur telle qu'on la retrouve chez C. Dejours ne saurait occulter la place de la confiance acquise dans l'incorporation en dépit des mutations du marché du travail et des pratiques managériales arbitraires. La perception des salariés de leur propre expérience professionnelle révèle de fortes ambivalences susceptibles de mettre à mal une approche du consentement par une souffrance ontologique et une banalisation de l'injustice sociale (Dejours, 1998).

Le placement interne plus ou moins heureux (évolution statutaire, contractuelle, hiérarchique) permet de limiter individuellement ou collectivement l'emprise de ces pressions exogènes mais aussi toute une série de peurs endogènes (mutations radicales de l'organisation, des fonctions, des outils de travail). Les salariés ayant connu une mobilité ascendante ou un recrutement direct aux postes d'encadrement jouissent d'une moindre exposition (propre aux positions les plus flexibles et les plus répétitives) et d'une plus grande confiance en eux et en leurs compétences plus souvent reconnues par un plus grand nombre d'acteurs (hiérarchie, pairs, subordonnés, clientèle). De leur expérience naît un certain recul sur leur travail et une conscience de leur valeur sur le marché du travail (ouvrier qualifié des rayons traditionnels, manager des rayons libre-service) dépassant le cadre fermé du magasin. Ainsi, même s'ils ne le souhaitent pas (restant souvent attachés à leur magasin) ou le redoutent parfois (la famille ou l'âge jouant un rôle important dans les craintes exprimées), les managers des moyennes et grandes surfaces, conscient que leurs qualifications se font rares, savent qu'ils peuvent valoriser leurs compétences et retrouver des conditions de travail et de rémunération équivalentes ailleurs.

« C'est pas eux, c'est moi qui leur dit que je suis remplaçable (...) j'ai pas peur parce que je maîtrise mon sujet. C'est peut être un excès de confiance puisqu'aujourd'hui je cherche autre chose mais j'ai des touches... ». # 57. R., H, 57 ans, chef boucher, supermarché indépendant, 13

Si des rayons traditionnels aux rayons libre-service, les compétences valorisées par les employeurs varient du savoir-faire à la disponibilité, l'assurance des managers reste la même. Malgré leur ancrage atteignant parfois plusieurs décennies dans la même enseigne, les indices attestant de leur valeur sur le marché du travail sont de plus en plus fréquents tels les contacts et autres démarchages réguliers à leur domicile comme en magasin par des chasseurs de tête travaillant pour des enseignes concurrentes⁵⁵⁷.

⁵⁵⁷ Un tel constat pose la question de l'émergence de sublimes (Poulot, 1980) au sein de la grande distribution, vendant leur forte disponibilité et leur investissement sur de courtes durées à différents employeurs.

Jeunes, docilité et résistance

Les plus jeunes, bloqués dans les plus bas échelons plusieurs années s'appuient sur un habitus clivé entre socialisation populaire et capital scolaire pour développer des formes d'appropriation et de contournement du travail spécifiques. Loin d'être entièrement dévoués à un travail et un emploi jugé répétitif et contraignant, les formes manifestes de contestation de ces jeunes employés reflètent un rapport au travail détaché de l'entreprise, notamment lorsqu'il s'agit d'engager sa propre image face au public. Au-delà des tâches à accomplir, le travail en rayon passe par une prescription croissante visant l'apparence (Ch.5), dimension à laquelle ils ont le plus de mal à souscrire, ne souhaitant pas « *se vendre* »⁵⁵⁸ symboliquement en modifiant leur apparence (barbe, pantalon tâché, jean usé) et en étant assimilés à l'entreprise qu'ils rejettent avec la même distance qu'ils avaient lorsqu'il ne s'agissait que d'un petit boulot⁵⁵⁹. Conscients d'occuper un emploi dévalorisé et ironisant souvent à ce sujet (Rorty 1993), ils œuvrent à préserver leur apparence extérieure dans un emploi exposé à la marchandise (tâches, froid) et à la clientèle pour limiter les situations *infra dignitate* (Hughes, 1997), jugeant les exigences de la direction et les rappels des employés plus âgés en matière d'apparence comme l'investissement de trop.

« Le chef de secteur ne m'aime pas. Il m'a collé l'étiquette de voyou, parce que l'hiver je suis le seul à mettre un bonnet. George (le manager) aussi me le dit en rigolant : « enlève ton bonnet on dirait un voyou » mais il le pense quand même. (...) Pendant les évaluations, il m'a dit qu'il fallait que je travaille mon image pour ceux qui ne me connaissent pas, ils pensent que je suis une racaille. Je lui dit « dans quel sens ? », il m'a répondu : « t'es en jogging, baskets, bonnet », « je lui dit 'je vais pas prendre un jean de marque pour venir travailler, j'ai du yaourt partout ! Pareil, j'aime pas trop me raser, il me dit « faut être présentable » alors que les clients on les voit une heure dans la journée. Ils te prennent la tête pour des trucs... ». #77. T., H, 25 ans, employé de rayon, hypermarché intégré, 77

Le directeur passe en rayon et fait remarquer à N. sa tenue ((jean troué) : « Que vous est il arrivé, vous vous êtes fait mordre par un chien ? ». N réponds alors « Non deux », ayant un trou à chaque genoux, puis d'enchaîner: « Comme nous mettons souvent en rayon à genoux, ça use les pantalons », le directeur esquisse un sourire tout en feignant de lui mettre une gifle du revers de la main. **Extrait de journal de bord. Hypermarché intégré**

Dans une même perspective, l'évitement du vestiaire est une constante, la plupart des jeunes préférant laisser leurs affaires dans leur véhicule ou les conserver sur eux. Pour chacun de ces investissements, ils invoquent un refus d'investir de l'argent (vêtements neufs dédiés à leur emploi, cadenas), un manque de confiance (sécurité et peur du vol), ou de temps (rapidité à quitter le magasin). Des remarques et critiques avant tout normatives faites par les pairs et la hiérarchie émergent des critiques dépréciatives à l'égard d'un emploi ne méritant pas un tel investissement, défendant un héritage culturel populaire dépourvu de capitaux légitimes

⁵⁵⁸ La simulation étant possible pour l'âme, elle l'est plus difficilement pour le corps.

⁵⁵⁹ La conflictualité dans les emplois de service réunissant de jeunes travailleurs s'oriente souvent en premier lieu autour des modifications de l'apparence physique, apparaissant comme un investissement de trop dans des emplois non qualifiés, souvent exercés en parallèle des études. Le port de la tenue réglementaire, l'interdiction des boucles d'oreilles, piercings, teintures, de tatouages visibles, mais aussi de la moustache au travail font fréquemment l'objet de contestations. Ainsi, en janvier 2012, après plus d'une décennie de protestation, le groupe Disney a modifié le code vestimentaire des employés des parcs d'attraction, autorisant pour la première fois depuis 1955 (année d'ouverture du premier Disneyland) le port de la moustache.

(Mauger, 1996) et emprunt de détachement. Néanmoins, ce détachement contraste avec l'entraide caractérisant les équipes composées d'employés de cette génération. La complicité précédant (école) et dépassant (voisinage) à la fois le cadre professionnel apparaît comme un ciment permettant de réguler et rendre durable cette docilité au travail. Si l'attrition progressive de la main-d'œuvre rend nécessaire la coopération, les affinités la redoublent d'enthousiasme et de volonté. Zèle et initiatives dépassant le temps de travail et les tâches liées aux fonctions contractuelles se transforment ainsi en entraide, en service rendus entre amis là où la cooptation et une socialisation secondaire commune ne rendent superflus les jeux managériaux travestissant la délégation de tâches en confiance et en affinités. En outre, les ressources dont ces derniers jouissent tel qu'un sens de l'improvisation, un esprit de répartie (Hoggart 1957), un certain art d'amadouer ou négocier utilisés durant leur scolarité (Beaud 2003) peuvent s'illustrer auprès des clients, de la hiérarchie comme des salariés, permettant de se sortir de situations délicates auxquelles leur fonction les expose (ruptures de stocks, changements d'horaires au dernier moment) en développant certaines ficelles du métier spécifiques à leurs conditions de travail.

Nous discutons en réserve avec Nicolas et Christophe lorsque le manager appelle Nicolas sur son téléphone pour lui demander pourquoi Christophe n'a pas répondu à son appel. Gregory, le manager, appelle en effet les employés pour vérifier ce que chacun fait et s'ils savent où sont les autres tout en sachant ce qu'au moins l'un d'entre eux est en train de faire. Sachant que G ne veut pas que les employés soient réunis dans les angles morts du magasin à discuter, Nicolas fait semblant d'appeler Christophe à l'autre bout de la réserve alors qu'il se trouve à nos côtés.

(...) Anne me révèle que parfois, Stéphane et Cédric, employés en rayon l'après midi, se relaient mutuellement pour pointer leur départ une demie heure voire une heure après, expliquant en partie leurs compteurs de modulation élevés. A l'heure où ces derniers quittent le magasin, leur manager est la plupart du temps déjà parti. Anne l'a fait une fois pour le temps de pause d'Alice qui s'est faite surprendre par le manager qui avait emprunté le téléphone de Anne et imité une voix de fille pour plaisanter, Alice qui n'a pas fait attention s'est trahie. Une fois prises, ces dernières ont réussi à lui faire croire qu'il ne s'agissait pas d'une pratique habituelle.

Extraits de journal de bord. Hypermarché intégré

« A la fin de la formation, ils nous ont fait questionner des clients par deux. On part dans le magasin et on les questionne. Alors moi je les ai pris pour des cons, j'ai écrit n'importe quoi et je l'ai remonté (rire) comme ça ils étaient contents, sur la satisfaction, les habitudes, j'ai inventé deux personnes et eux étaient contents « ah, oui, c'est exactement ce qu'on recherche » (rire) » Tu vois c'est vraiment le truc...aucune vérification, aucun intérêt ». #84. F., H, 23 ans, employé de rayon, hypermarché intégré, 77

L'après-midi est davantage propice à ces interactions et la répartie caractérisant ces jeunes est primordiale face aux clients qui menacent en permanence la dignité individuelle, jugeant plus souvent l'employé que le service lorsque ce dernier est jugé insatisfaisant. Face à ces observateurs omniprésents et imprévisibles arpentant la surface de vente, la recherche d'angles morts, isolant des clients et de la hiérarchie, est omniprésente. Les réserves et arrières-cours permettent de s'adonner aux blagues, jeux et ragots, contrastant avec l'image donnée et le travail effectif exigé. Lassés des sollicitations permanentes du management (utilisation de leur téléphone à des fins de contrôle par leur manager), les employés mentent sur leur activité

en magasin, le travail accompli voire leur disponibilité, dépointent⁵⁶⁰ et cumulent les heures de travail sur leurs compteurs annuels pour se venger de leur manager. Ainsi, la docilité apparente est progressivement contrastée par des formes de suivisme (Coutrot 1998), simulation (Durand 2004), adhésion de façade (de Gaulejac 2005) prenant la forme de masques de coopération, le procès obligeant à manipuler les apparences (Kunda 1992) en mobilisant les seules possessions que ces employés peuvent emporter d'une tâche ou d'un emploi à un autre (Leidner 1993).

Un front office entre retrait et correspondances trajectorielles

Valoriser ou rompre avec la dévalorisation de sa fonction

Selon E. Hughes, la volonté d'interférer sur l'idée que se font les différents publics d'un métier par ceux qui l'exercent dans l'optique de valoriser voire de rompre avec la dévalorisation parfois omniprésente autour de certains métiers et secteurs est fréquente. « Même dans les métiers de dernier rang, les travailleurs revendiquent collectivement que leurs collègues et les personnes extérieures au métier reconnaissent une valeur à leur travail, et par suite à eux mêmes » (Hughes, 1996). Pour bénéficier d'une reconnaissance, la mise en scène quotidienne du travail est essentielle d'autant plus dans les métiers où l'évolution s'avère de moins en moins probable. La valorisation naît d'un travail de mise en exergue de certaines activités spécifiques parmi le faisceau d'activités qui compose le métier (apparente complexité, technicité, dimension symbolique - procédés artisanaux - ou culturelle –savoir faire régional ou national -). Le droit de regard du client sur le processus de production (traçabilité de la viande, origine des produits, normes sanitaires) autorise par exemple la vue sur le laboratoire ou l'atelier en arrière plan du rayon. De nombreux dispositifs illustrent la volonté institutionnelle de développer et entretenir des représentations enchantées de ces services sans toujours obtenir les effets escomptés. À la fois « étiquette de prix et une carte de visite », l'intitulé du métier est aujourd'hui une synecdoque flatteuse, dissimulant la partie la moins noble de la fonction, la dimension industrielle qui occupe pourtant l'essentiel du temps de travail. En outre, le *décorum*, tout comme l'intitulé du métier occupent un rôle majeur dans les représentations que le public se fait du métier. Lorsqu'un rayon propose un service spécifique (découpe, service personnalisé) tout en bénéficiant d'une décoration particulière, d'un espace consacré (clos ou semi clos) et d'un intitulé rappelant le commerce traditionnel, la légitimité en tant que professionnel est en partie gagnée. L'uniforme peut souligner une représentation valorisante du métier (toque, tablier, rappel des codes du métier artisanal) mais peut tout autant accentuer la dévalorisation à travers l'investissement demandé par l'organisation (uniforme indifférenciant les employés, rajoutant en visibilité et en exposition

⁵⁶⁰ Ces techniques leurs sont directement inspirées des employés de l'équipe du matin, prenant 3 à 5 pauses non pointées pour affirmer la maîtrise de leur travail et protester contre la volonté de la direction de réduire les heures de nuit (cf. « le projet Hermès », Ch.3).

aux sollicitations⁵⁶¹, costume en harmonie avec le meuble de caisse apparentant homme et machine) face aux maigres rétributions. La posture debout ou assise, les possibilités de déplacement dans l'espace ou le cantonnement à un poste précis présentent des opportunités, des prises à l'appropriation. Au-delà des représentations péjoratives à l'égard du métier de caissier, l'interaction et la symbolique même autour de l'encaissement, la posture généralement assise dans les grandes surfaces françaises⁵⁶², en attente face au client debout déposant ses courses sur le tapis roulant et circulant vers la sortie, entérine une position de force (discours commercial) dont usent et abusent certains clients⁵⁶³. Enfin, le format et la configuration spatiale peuvent avoir davantage d'impact que le respect effectif du procès de production traditionnel. Ainsi, le responsable d'un « point chaud » situé face aux caisses, en dehors de la surface de vente, disposition courante dans les supermarchés indépendants, pourra davantage jouir de l'estime des clients que les ouvriers qualifiés des hypermarchés, boulangers à part entière (qualifiés et réalisant l'ensemble du processus de fabrication). Le premier pourra en effet consacrer du temps à la vente dans un environnement extérieur au magasin alors que le second, bien que davantage impliqué dans le procès de fabrication, verra sa production intégrée à la vente en libre-service au sein même du magasin, le dissimulant derrière les linéaires.

Interaction et rééquilibrage de la relation client

Tout comme leurs aînées, les caissières ayant une moindre ancienneté ne peuvent compter que sur leur sens du placement. Et lorsque les coulisses sont en accès limité, le placement se cantonne essentiellement à la relation directe avec le client. L'exemple du concierge chez Hughes, illustre son pouvoir sur les locataires à partir des déchets dont il a la charge, les caissières, en amont de la consommation peuvent tirer un pouvoir similaire selon les produits achetés, des impayés, tentatives de vol et autres révélations faites par d'autres clients et la connaissance progressive qu'elles ont de la vie des clients dans les petites et moyennes surfaces. Ainsi, au delà des affinités créées dans le temps, les clients savent qu'ils peuvent potentiellement être rappelés à l'ordre si jamais ils se montraient peu soigneux et

⁵⁶¹ Au milieu des années 2000, les caissières et employés des hypermarchés du groupe *Marché* se sont vus équipés de gilets rouges portant dans le dos en lettres blanches le message : « Puis-je vous aider ? », une invitation suffisamment large pour susciter des questions de toutes sortes. En outre nous l'ont confié certaines caissières, les clients ont tendance à considérer l'interrogation inspirée du « How may I help you ? » alors inscrit sur les gilets bleus portés par les salariés de *Wal-Mart* comme une invitation à une sollicitation de tous les instants : avant d'installer leurs caisses, durant l'encaissement, sur le trajet de la salle de pause, leur rappelant à en permanence, qu'elles représentent l'enseigne (tourner le dos aux clients est une invitation à renseigner, les caissières étaient sollicité aux moments les moins opportuns : départ en pause, début et fin de service).

⁵⁶² Contrairement aux caissières américaines. Lorsque les conditions de travail des caissières françaises et européennes sont meilleures en terme de position de travail, ces dernières sont soumises à des cadences plus élevées (taux d'enregistrement) que les américaines. De même les ventes au mètre carré sont quasiment trois fois plus élevées en France et la valeur ajoutée par employée est de 12 % plus élevée que dans les magasins américains (Askenazy et al. 2012) illustrant une relative compensation de la performance logistique des groupes français en comparaison avec *Wal-Mart*.

⁵⁶³ Indépendamment des conditions ergonomiques de travail, de nombreuses caissières choisissent, lorsque le matériel le permet, de travailler debout afin de faire face aux clients en rétablissant une certaine symétrie dans l'interaction.

irrespectueux. La recherche d'erreurs permet également de réaffirmer sa place dans un fort contexte concurrentiel. Les restrictions d'effectif, le contrôle par les pairs et la forte concurrence poussent les responsables, en rayon comme en caisse à leur déléguer au-delà du « sale boulot » les tâches susceptibles d'entraîner les erreurs (essentiellement les caisses en *front office* et la manutention en rayon) mais s'imposent en contrepartie des responsabilités telle une présence en continu dans le point de vente, la principale marque du professionnalisme étant aujourd'hui l'adaptation au flux de clientèle. Posture ambivalente entre plaisir et défense, il s'agit alors de se prémunir des risques quotidiens (face aux clients mais aussi face aux subordonnés) par une présence plus importante. Organiser le travail permet de déjouer la concurrence dans l'emploi et d'assurer le maintien des subalternes à leur place. Dans le discours, l'amplitude horaire des cadres et petits cadres des services assistés est ainsi valorisée par un amour du métier.

Du savoir faire au savoir être

Enfin, comme pour le séminariste malheureux ou le prêtre désenchanté qui met à profit son bon niveau d'instruction pour réussir le concours qui fera de lui un trieur de lettres dans un bureau de poste (Hughes, 1996 b), les ouvriers qualifiés, professionnels présents en rayon traditionnel font bon gré mal gré usage de leur habitus professionnel pour s'accommoder des transformations du métier. Leur identité de métier s'exprime dans les deux principaux dénominateurs communs à l'organisation artisanale et à la grande distribution: une amplitude horaire importante et un contact direct avec la clientèle. D'une part, contrairement aux caissières et employés travaillant dans les parties libre-service, les salariés des rayons traditionnels n'évoquent le rapport aux clients qu'en de bons termes. En effet, qu'il s'agisse de leur place dans la hiérarchie des métiers du point de vente liée à des fonctions largement occupées par des hommes, et où persiste l'image de l'artisanat (technique, maîtrise, travail physique), ces métiers et leur étiquette les préservent d'interactions dénuées de respect voire marquées par le mépris avec la clientèle comme avec le personnel du magasin. Au contraire, là où l'artisan est la plupart du temps en arrière-plan (fourneau, atelier), il peut ici donner l'impression d'occuper les différentes fonctions, de fabriquer comme le ferait un artisan⁵⁶⁴ tout en assurant le service des clients. Ainsi, lorsque l'apparente simplicité de leur fonction dessert les caissières dans leur rapport aux clients, l'apparente complexité des fonctions des rayons traditionnels comme leur ancrage dans les représentations collectives garantie *a priori* un certain respect à l'égard de ceux qui les occupent mais n'empêche pas de devoir faire ses preuves au quotidien malgré les barrières instaurées par l'évolution du procès de travail.

« Quand je dis aux gens que j'ai mes diplômes, ils me disent « ça existe ça ? ». Ils pensent que poissonnier, c'est un métier qui peut être fait par tout le monde alors que ça s'apprend, c'est du boulot (...). Mais j'ai aussi récupéré des gens de la boutique, Certains viennent seulement quand je suis là ; m'appellent sur mon téléphone pour savoir si je suis là. Quand c'est mon collègue, ils ne prennent pas de poisson, c'est une question de confiance ».#50. J., H, 22 ans, employé poissonnerie, supermarché intégré, 92

⁵⁶⁴ Les chariots contenant les pousses de pain sont visibles de la clientèle, tout comme le laboratoire disposant d'une vitre translucide, laissant voir les bouchers en plein travail de découpage de la viande.

D'autre part, les responsables des rayons traditionnels des supermarchés indépendants effectuent de longues semaines de travail⁵⁶⁵, tendance qui s'accroît à travers les restrictions d'effectif que nous avons pu observer. Parallèlement au contact avec la clientèle et à l'estime qu'ils en retirent, ces derniers disent éprouver une grande fierté à effectuer un volume horaire conséquent. Néanmoins, les observations révèlent des tensions par ailleurs visibles chez leurs homologues des rayons libre-service. Ce temps travaillé sans contrepartie est fait de budgets resserrés, d'imprévus (retards, absences) et d'intervalles à combler entre les employés du matin et ceux de l'après midi. Perçu comme une marque de « professionnalisme », notion ici utilisée pour qualifier l'attitude volontaire voire désintéressée du salarié, cette posture est le fruit d'une expérience du déclin professionnel dans des constructions identitaires où le travail est central. La qualification technique et le savoir faire tendent à disparaître au profit du seul savoir être (Segal, 2005) : être disponible à l'égard de l'entreprise avec un temps de travail extensif tout comme les autres responsables du point de vente, sans ne rien réclamer en retour. Ainsi, si elle représente une forme de déni, de défense manifeste (Dejours, 1980, 1998), cette acceptation repose surtout sur les correspondances entre les conditions de travail⁵⁶⁶ antérieures et présentes, ainsi que sur la reconnaissance issue de la relation aux clients et aux pairs et du plaisir qui peut en découler.

⁵⁶⁵ Environ 60 heures hebdomadaires tout en étant agents de maîtrise.

⁵⁶⁶ Notamment la difficulté (ici des horaires) valorisée par certains corps de métier, renvoyant à des représentations traditionnelles du chef de famille, mettant en avant virilité et dur labeur.

3. QUELLES CONTESTATIONS COLLECTIVES ?

La résistance dans les services n'est elle pour autant que préservation de soi, plaisir fugace et résistance individuelle ? S'il existe une forte corrélation entre présence de représentants du personnel dans les magasins et possibilités d'expression d'un contre pouvoir, les entretiens et observations réalisés soulignent d'une part que les magasins n'échappent pas à l'appropriation faite par les directions de la présence de représentants des salariés et de la diffusion de l'information en matière de droit des salariés. D'autre part, ils révèlent l'existence de formes non anecdotiques de contre pouvoir se constituant chez les salariés en l'absence de représentants officiels, soulignant à la fois les potentialités et limites des contestations collectives dans la branche.

Certains groupes de distribution sont réputés pour leur appréciation modérée des syndicats et de toute forme de regroupement des salariés pouvant constituer un moyen de contestation collectif (hard discount et supermarchés indépendant en tête) alors que d'autres affirment depuis plusieurs décennies cultiver le dialogue social (hypermarchés intégrées) . Dans tous les cas, la grande distribution se caractérise par l'un des plus faibles taux de syndicalisation⁵⁶⁷. Les résistances collectives sont elles rares pour autant ? Et quelle est leur portée ? Quelle que soit la configuration ou les possibilités formelles de réunion ou de représentation se manifestent un certain nombre de salariés qui, une fois stabilisés dans l'emploi, portent les revendications de tout ou partie du collectif de travail auprès de la direction. Tout en poursuivant notre approche privilégiant l'influence des trajectoires, nous distinguons les organisations marquées par la présence de représentants du personnel syndiqués ou non des organisations où ces derniers sont absents.

3.1. Les organisations marquées par la présence de représentants syndicaux et de délégués du personnel

Entre parcours et obstacles dressés par les directions, les salariés investis dans la représentation collective ont un rapport au travail et à la revendication influençant fortement les possibilités d'expression du mécontentement et de résistance collective.

L'exercice d'un mandat, une vocation

Pour décrire les ressorts de leur engagement syndical, la plupart des délégués syndicaux locaux et nationaux interrogés parlent d'une vocation, d'une revanche à prendre sur un parcours parfois jugé chaotique mais en rien apathique. Chacun s'emploie à souligner son potentiel, sa hargne, sa révolte, son côté « grande gueule », et résistant.

⁵⁶⁷ Selon la Dares, le taux de syndicalisation des salariés dans le commerce est de 2,2% contre une moyenne de 5% dans le secteur privé et seuls 20,4% des salariés ont une présence syndicale sur leur lieu de travail (2001-2005), (Wolff, 2008).

« J'ai connu une période de chômage de 2 ans. J'ai fait des ménages, j'ai travaillé au noir parce que je voulais changer mais...Je suis revenu...On aurait dit que c'était tout tracé. J'avais quelque chose à y faire ...c'était en 1990. J'ai bataillé pour rester sur ce magasin. On aurait dit que c'était écrit...fallait que je foute la merde dans le magasin (rire) ». **#47. F., F, 46 ans, employée de rayon, déléguée syndicale centrale, supermarché intégré, 91**

Les salariés devenus délégués syndicaux tiennent ainsi un discours marqué par l'importance de leur personnalité, de leur identité militante (n'ayant que rarement d'antécédents familiaux, jamais dans la branche) et de leur vocation « sociale », « contre les inégalités », « les injustices ». Leur parcours occupe une place majeure dans ce discours. Il s'agit rarement d'un héritage familial politique ou syndical mais davantage d'une révolte contre les injustices née de trajectoires vécues comme particulières, de ruptures liant genre, origines sociales parfois ethniques (« je viens de banlieue », « j'ai toujours été sanctionnée à tort), les ayant conduit à vivre très tôt des expériences scolaires et professionnelles comme des injustices.

« Ou vous êtes fort ou vous l'êtes pas. Ils sont tombés sur moi, j'ai pas été élevée à Neuilly mais dans un quartier où j'ai appris dehors c'est quoi la vie. Je suis la seule avec Villeneuve la Garenne à avoir un magasin en poche depuis 3 ans (F. est en effet chef de magasin depuis plusieurs années dans le même établissement), les autres on les a dégagés ». **#18. F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, déléguée syndicale, 92**

« Mon parcours ? Ca n'a pas été simple. Je suis arrivée à 6 ans et demi d'Algérie, je n'ai pas fait de maternelle vu que ça n'existait pas là bas. En CP, je connaissais rien. Je l'ai doublé puis triplé suite à un déménagement. C'est comme ça que ça se passait avec tous les immigrés, ils cherchaient pas à comprendre (...). Après j'ai eu un enfant jeune, il a fallu que je travaille, c'est comme ça que je me suis retrouvé dans la grande distribution ». **#47. F., F, 46 ans, employée de rayon, déléguée syndicale centrale, supermarché intégré, 91**

« Aujourd'hui, on est prêtes à tout pour défendre les salariés. On n'a peur de rien, on a tout connu : les tentatives de licenciement, les menaces, la dépression, ils ne peuvent plus rien nous faire ». **#12. M., F, 47 ans, manager rayon frais, déléguée syndicale centrale, supermarché intégré, 91**

De la loyauté à la responsabilité collective

Pour les plus anciens, cette vocation s'est pourtant ignorée un temps. Jusqu'à la fin des années 1980, début des années 1990, il s'agissait d'être mandaté pour « faire vivre les murs », une démarche promue au sein des enseignes intégrées, notamment après la loi Auroux (1982) instaurant une dotation minimale de fonctionnement au Comité d'Entreprise, de négociations annuelles salariales, durée et organisation du travail et la création de comités d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

« Au bout de 2 ans...Parce que...au départ j'suis rentré au comité d'entreprise puisque...j'ai appris par hasard qu'il y'avait une somme d'argent qui était allouée aux œuvres sociales et que personne en faisait rien. Je trouvais ça pas normal puisque c'était l'argent des salariés. Donc j'me suis présenté, j'me suis mis là dedans et puis de fil en aiguille ». **#1. R., H, 51 ans, boulanger, déléguée syndicale centrale, hypermarché intégré, 91**

Pour cette ancienne génération comme pour la génération intermédiaires, composant la grande majorité des représentants des salariés, la révélation s'est produite dans l'approfondissement des fonctions d'une part (notamment en basculant en tête de liste, en

devenant conseillers de prud'hommes) puis, d'autre part dans l'altercation, dans les conflits répétés avec l'encadrement au sein des magasins. Beaucoup naturalisent une démarche prenant racine dans leur tempérament ou étant le fruit d'une génération, d'un habitus disparu se prêtant à la résignation partielle du mandaté, face à des nouvelles générations perçues comme ayant des difficultés à s'investir de manière « non intéressée, dans la représentation collective.

Éric: « Je prétends pas être le syndicaliste parfait mais ce qu'on ne pourra pas me reprocher en fin de carrière c'est d'avoir quémandé ». Serge coupe Éric et poursuit: « ce qui n'est pas logique aujourd'hui (...) Moi, dans mon parcours je peux citer des dizaines d'associations où j'ai été militant actif... Lui aussi mais quand je mets les 15 membres du conseil, on est les 2 seuls à pouvoir dire qu'on a milité ailleurs que *Carrefour*. C'est un autre profil du syndicalisme, le nouveau... y'a pas d'engagement politique alors que dans les années 70, pour trouver un mec qui n'avait pas d'engagement... ». # 58, 59, S., 58 ans et E., 41 ans, délégués syndicaux nationaux, hypermarchés intégrés, 45, 44

Abstraction faite du mandat, les premières prises de fonction contestataires réelles sont révélatrices d'une période particulièrement agitée. On observe en effet parmi ces délégués syndicaux un investissement débutant ou se radicalisant généralement à la fin des années 1990, lorsque les négociations sur les statuts se multiplient et prennent une dimension nationale. Dans les plus grandes structures, cette étape est parfois le signe d'un détachement et d'un éloignement des magasins. Plus généralement, les salariés commencent alors à être confrontés à des dispositifs de communication en matière de ressources humaines (Partie II). Durant l'âge d'or de la branche mais aussi, encore actuellement, les premières années dans la branche, les freins à la prise de parole sont nombreux. On compte parmi les plus puissants l'évolution progressive et l'accès à des fonctions d'encadrement en magasin. On retrouve alors chez les salariés ayant évolué un discours affirmant que « les difficultés forgent le caractère ». Si la loyauté est un obstacle considérable à l'expression du mécontentement, il n'en demeure pas moins franchissable. On peut compter parmi les chefs de magasin du hard discount et les managers de supermarchés et d'hypermarchés intégrés un certain nombre de délégués syndicaux qui se sont engagés suite à plusieurs années d'exercice de leurs fonctions. Dans ces cas là, le syndicalisme est vécu comme un droit de retrait, une posture dénonçant l'impossibilité de faire son travail dans des conditions sûres pour les salariés. Dans le hard discount, les chefs de magasins et adjoints composent la majeure partie des délégués syndicaux du format. Et pour cause, ils comptent parmi les salariés les plus anciens et les seuls relativement stabilisés au sein des points de ventes (en contrat à durée indéterminée et à plein temps) où l'ancienneté moyenne ne dépasse pas les 5 ans. En évoluant au sein de la courte hiérarchie du magasin et en persistant dans l'emploi au sein de la même enseigne, ils sont les plus à même de rencontrer le spectre des difficultés éprouvées par les salariés, (telles les heures supplémentaires masquées et non payées des agents de maîtrise : « j'ai un collègue qui avait cumulé largement plus de 500 heures, il est parti en congés pendant quasiment un an ». #28). Pour la plupart investis dans un travail qu'ils apprécient lors de leurs premières années, ils découvrent alors peu à peu les limites propres au modèle de gestion de la main d'œuvre du format.

« Le turnover des chefs de magasin est voulu. Les problèmes commencent au bout de 3 ans, quand on est censés toucher notre première prime et qu'on n'est plus à 200%. Ils te font comprendre que tu leur coûte cher ». **#18. F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, déléguée syndicale, 92**

Ils comprennent que les exigences d'investissement liées au format hard discount reposent sur l'intensité de la sollicitation d'une main d'œuvre qu'il convient de ne conserver qu'un temps relativement court (quelques années au plus), chefs de magasin et adjoints, jouant un rôle charnière dans la mise en œuvre de ce modèle organisationnel y compris.

« 3 ans, c'est le délai de prise de conscience de cette pression. A un moment donné, soit tu acceptes, soit tu refuses de la reporter sur le magasin. J'ai arrêté la pression au dessus de ma tête, j'ai accepté pour mes salariés et là ils ne peuvent plus agir si le CDM ne met plus de pression ». **#18. F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, déléguée syndicale, 92**

« Un jour ou l'autre, on te sortira forcément que t'es mauvais. On remettra en question tes compétences et non la manière dont ça se passe dans l'entreprise. Après t'être défoncé pendant des années, tu peux laisser faire ou non». (...) Si je passe chef de réseau, je serai obligé d'utiliser les méthodes que je dénonce. Travailler sans moyens et stresser les gens ne m'intéresse pas. Je manage mes gens proprement. Je fais le boulot avec eux (...) je préfère ça que palper un peu plus de sous et les exploiter ». **#28. C., H, 37 ans, chef de magasin, hard discount intégré, délégué syndical, 75**

Le prix à payer pour persister dans la loyauté, y compris en échange d'une fonction supérieure devient alors trop élevé. L'engagement des délégués syndicaux cible directement le report de la pression sur le personnel des magasins et ses différentes manifestations évoquées : « harcèlement », « pression », « insultes », « irrespect », « violence » voire « suicide » auxquelles se mêlent des rapports sociaux mêlant hiérarchie et genre.

« On a pas mal de cas de harcèlement hiérarchique et sexuel. Des chefs de magasin et de réseau mariés qui se servent de leur statut et manipulent des caissières pour coucher avec. Dans le discount les femmes rament. C'est un autre combat, difficile à prendre en flag ». **#18. F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, déléguée syndicale, 92**

Dans les discours, un consensus ressort autour de l'idée de « manager proprement » en cassant le cycle du renouvellement rapide de la main d'œuvre, d'établir des relations durables. Les marges de manœuvre sont faibles et les nuances parfois très fines, relevant de la différence de ton employée, de la politesse, du respect des engagements tout en restant ferme.

« C'est le chef de magasin qui donne la température. Si on a une personne en moins on a pas à courir. Moi je fais attention à eux, j'écoute. La caissière qui vient de passer par exemple, elle avait le sourire en nous saluant mais j'ai vu que quelque chose n'allait pas (...) Je ménage les employés en les envoyant quelques heures en rayon, puis en caisse. Je leur apprends quelques astuces comme mettre la caisse en pause entre deux articles pour gagner quelques secondes. Et lorsqu'ils sont encore en dessous du seuil (nombre d'articles par minute), au lieu de convoquer ceux qui sont en dessous, je préfère glisser une petite vanne du genre « alors, tu as besoin de vitamines ? » ». **#18. F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, déléguée syndicale, 92**

Ainsi, l'investissement syndical traduit le plus souvent une volonté de trouver ou de retrouver les moyens permettant de faire son travail sans être l'objet des pressions répercutées en cascade. Cependant, malgré l'apparent champ libre laissé aux organisations syndicales dans certaines enseignes, la volonté d'exprimer ce mécontentement collectif se heurte à un certain nombre d'obstacles.

Un parcours jonché d'épreuves

La plupart des délégués syndicaux rencontrés ont en commun d'avoir fait l'objet d'intimidations en début de parcours par leur direction. Cette pression dépend particulièrement de l'organisation syndicale représentée et de son poids dans l'enseigne mais aussi de l'importance des mandats et des conditions d'exercices au sein de l'enseigne (région et nombre de magasins couverts notamment, voir Ch.4). Poursuivant pour l'essentiel leur activité en rayon, ils ne sont pas épargnés par les pressions hiérarchiques face à des directeurs qui s'emploient à protéger leurs managers en les menaçant directement (tentatives de corruption, refus de l'entrée en magasin, tentatives de licenciement) de la même manière que les employés les côtoyant régulièrement, «poussés à bout », à la démission ou à l'arrêt maladie, envisagé comme une alternative permettant au salarié de fuir la menace sans y céder. Les moyens utilisés pour limiter les formes de résistance syndicales consistent en des tentatives de déstabilisation et d'intimidation, allant de la surveillance aux insultes, jusqu'aux menaces en l'absence de témoins.

« Si vous faites du syndicalisme de revendication, là dans un premier temps, on essaie de vous dire « écoutez, vous pourriez perdre votre emploi... », tout ça...c'est l'intimidation...Après, quand ils voient que ça marche pas, on passe à la seconde phase, on essaye de vous acheter. Et puis après, quand vous avez passé ce cap là, vous êtes dans la phase où vous êtes respecté et on fait attention à ce que vous dites quoi ». **#1, R., H, 51 ans, boulanger, délégué syndical, hypermarché intégré, 91**

La violence directe et personnelle tend cependant à laisser davantage place à un travail plus ancré de désinformation jetant le discrédit sur les mandatés de manière circonstanciée:

« Mon syndicat est majoritaire dans la police donc ils disent aux employés qu'on est un syndicat FN, mais je suis marocaine et y'a une majorité d'arabes et de noirs. On est protestataires, on conteste. Ils ont peur car on est capables de faire grève et de bloquer des magasins. On n'est ni FO ni la CGT ». **#18. F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, déléguée syndicale, 92**

« Comme ils ont des heures de délégation, c'est toujours autant d'heures non travaillées, donc ils se promènent de magasin en magasin, je bois le café avec eux et ils me posent des questions ». **# 36. M., F, 47 ans, manager épicerie, supermarché intégré, 92**

Le management participe activement à la circulation particulièrement dense au sein des grands formats de rumeurs portant sur le manque d'intégrité des représentants des salariés (« corrompus », « voleurs », « menteurs », « tricheurs », « feignants », « planqués ») jusqu'à demander à certains salariés de jouer le rôle de mouchard.

« Ils ne sont pas censés faire ça mais ils aiment bien nous faire chier durant les heures de travail. J'avais pour consigne de le suivre et de me mêler à chaque conversation qu'il entamait avec les employés. Avec mon pote (un autre manager), on se tenait chacun à un bout de l'allée et on le surveillait ». **#74. G., H, 34 ans, manager de rayon, hypermarché intégré, 77**

En fin de matinée, je passe devant le bureau des managers. Grégory, le manager de l'épicerie, m'appelle. Il cherche un trajet sur Internet. Sachant que le siège executif des hypermarchés *Marché* se situe sur le trajet de mon domicile, il me demande de m'y rendre en voiture afin de connaître la distance et le temps de trajet entre le magasin et le siège. J'apprendrais qu'il s'agissait de vérifier les notes de frais des délégués syndicaux, me demandant de l'appeler dès mon arrivée. Feignant l'incompréhension, je finis par donner de fausses informations et prétexte le lendemain un détour par un magasin alentour. **Extrait du journal de bord, Hypermarché intégré**

En retour, les délégués syndicaux dont la conduite doit être de plus en plus irréprochable sèment parfois le trouble auprès des managers :

« Les cadeaux et échantillons que nous donnent les fournisseurs quand on négocie, il faut surtout pas y toucher. Une fois, j'ai quand même été accusée d'avoir pris un lecteur DVD donné par un fournisseur. Ils ont bloqué les transactions avec le fournisseur à l'échelle nationale, ils ont convoqué le représentant et le directeur national, ils les ont mis sous pression mais il a nié. C'est le genre de truc qui aurait pu faire la une des journaux ». **#12. M., F, 47 ans, manager rayon frais, déléguée syndicale centrale, supermarché intégré, 91**

Le projet de réorganisation de l'encadrement a enfin été présenté aux managers. Grégory, manager produits frais, est soulagé et me le fait savoir: « si la direction a mis des mois à le présenter, c'est que le projet n'était pas finalisé ». Il a en effet pu entendre une autre version que celle circulant depuis quelques mois en magasin, diffusée par les délégués syndicaux. Le délégué CFDT, un employé, lui avait dit un jour d'un ton sarcastique : « on nous l'a présenté et finalement c'est pas si mal », tout sourire et en lui tapant sur l'épaule. Gregory avait donc une certaine pression depuis près de 6 mois. **Extrait du journal de bord, Hypermarché intégré**

Ainsi, lorsque la communication entre les délégués syndicaux siégeant à différentes échelles (locales et nationales) dans les instances d'information et de négociation est efficace, les employés peuvent être informés plus rapidement que l'encadrement. Ce dernier, en dehors des rumeurs, n'a généralement pour unique source d'informations internes qu'un Intranet particulièrement avare en informations. En outre, cet exemple souligne l'importance des luttes locales, l'enfermement du magasin sur lui-même recentrant les conflits sur les relations entre managers et employés.

Peu de crédit au sein des organisations syndicales

En outre, les représentants des salariés de la branche à l'échelle locale et régionale, et ce, quel que soit le format, font face à des organisations leur accordant peu de crédit. Nous pouvons mettre en avant plusieurs dimensions jouant sur leurs relations au sein de ces dernières. D'une part, si une fédération du commerce et des services existe au sein des principales organisations syndicales françaises (de Rudder et al., 2005), le rôle mineur de la branche dans le poids de ces organisations (délégués syndicaux, salariés syndiqués) lié à sa relative jeunesse et à la faible syndicalisation dans le tertiaire. D'autre part, la présence de femmes et de jeunes au sein d'organisations construites autour d'une culture ouvrière masculine qui sont encore fortement marquées en terme de culture, de genre et de génération, contribuant elles-mêmes par la structure des pouvoirs internes à faire obstacle à un renouvellement des organisations syndicales.

« J'ai fait un stage au siège, j'ai été déléguée syndicale puis j'ai décidé de partir suite à la rencontre d'autres membres qui n'avaient pas les mêmes conceptions de la vie et mes idées de l'époque. C'était des vieux anar', trop proches du PC. J'étais pas rentrée pour ça, pour faire de la politique, j'en fais toujours pas.... Ca parlait carte mais M ne voulait pas celle du PC. Quand t'arrivais à cette époque, t'avais le canard qui était là et si tu picolais pas un peu j'veux dire...c'était vraiment ça...ça passait pas et hop je suis partie ». **#12. M., F, 47 ans, manager rayon frais, déléguée syndicale centrale, supermarché intégré, 91**

Entre un faible capital culturel, une faible reconnaissance institutionnelle au sein de leur enseigne et au sein de leur organisation syndicale, nombreux sont les délégués syndicaux à

adhérer tout en s'avouant isolés et perdus face au droit du travail, aux conventions collectives et plus généralement à la représentation du personnel.

J'apprends au cours de l'entretien que M est délégué syndicale suppléante depuis 4 ans: « Y'a aussi la CDT...CFT...CFTT...ouais (...) à la CGT, ils m'ont posé des questions par rapport au travail et m'ont demandé si je voulais en faire partie. J'ai dit « pourquoi pas, je vais essayer » et ça m'a plu...On apprend plein de choses sur les lois...les trucs du travail...C'est important aussi, y'a plein de trucs qu'on ne connaît pas et qu'on apprend...sur la condition de travail aussi ». **#64. M., F, 37 ans, employée de rayon, déléguée syndicale, supermarché indépendant, 91**

Ce n'est qu'avec le temps et parfois des changements d'organisation que se délite ou se renforce le pouvoir de revendication de ces derniers : les appuis syndicaux locaux, d'enseigne, de branche, peuvent ainsi renforcer l'influence de ces acteurs.

Avec mon mandat DP, j'étais soit disant protégée. Mais suivant mon étiquette, mon poids est différent, on peut me dégager comme une autre, ce qu'ils ont essayé de faire. Après avoir prévenu l'inspection du travail, la direction m'a mis la pression et a monté un dossier. J'ai alors rencontré Jacky à l'Union Départementale. C'est grâce à lui que je suis encore à la CGT aujourd'hui et que j'y trouve une certaine autonomie. Je me sens proche de certains alors que d'autres me sont plus antipathiques que des délégués syndicaux ayant une autre étiquette avec qui je peux avoir des relations plus amicales. » . **#47. F., F, 47 ans, employée de rayon, déléguée syndicale centrale, supermarché intégré, 91**

Clientélisation du salarié

En outre, ils mettent en avant une défense des employés parfois délicate. Ces derniers font en effet davantage appel à leurs services comme à un dû quelle que soit la circonstance et le motif de leur licenciement. De plus, la sollicitation survient *a posteriori*, parfois plusieurs jours après que les procédures (mise à pied, licenciement) aient été lancées. Qu'ils aient commis un vol ou non, que leur contrat mentionne explicitement ou non les termes de leur activité et proscrive certains agissements ne les empêchent pas de tenir pour responsables les délégués syndicaux lorsque ces derniers ne parviennent pas à négocier leur maintien dans l'activité. Pour les délégués syndicaux interrogés, les employés semblent se comporter tels des clients rois dans l'emploi. En cela, le constat dressé par les délégués syndicaux est proche de celui émis par certains dirigeants rencontrés décrivant un changement de mentalité:

« Avant, un employé qui faisait pas l'affaire, un coup de pied au cul et on l'foutait dehors. Aujourd'hui on peut plus faire ça....Faut tout peser, parce que ça peut coûter cher hein, et puis le prud'hommes en général, l'employé a plus de chances de gagner que l'employeur, donc on est obligé de plus en plus respecter le droit du travail, surtout dans les petites surfaces. » . **#114. G., H, 52 ans, directeur de magasin, supermarché indépendant, 91**

Alors que les deux discours s'éloignent quant aux principes défendus (liberté de licencier sans justification contre demande de justification d'une telle décision), ils dépeignent des salariés exigeant de leur employeur comme des représentants des salariés une garantie, celle de conserver son emploi sans nécessairement avoir de devoirs à respecter tel que celui de prévenir et anticiper le conflit, ou reconnaître une part des responsabilités. Si cette vision du salarié conduit d'une part les directions à soigner davantage leur approche de la rupture de contrat (en s'assurant de constituer un argumentaire assez fourni en cas de licenciement), elle présente le risque d'orienter les organisations syndicales, déjà faibles dans la branche, vers des

démarches de prestataires répondant ponctuellement et rapidement aux sollicitations individuelles, comme nous le présente un jeune employé lors d'une observation participante dans un hypermarché, me montrant l'un de ses collègues de travail : « Lui, c'est le syndicat. Si t'as un problème, tu vas le voir et c'est réglé tout de suite ».

« Après les gens viennent nous voir pour négocier leur départ. On n'est pas là pour ça mais bon... ». #23. M., F, 58 ans, DS central, hypermarché intégré, 93

Les délégués syndicaux font ainsi part syndicalisme de plus en plus assuranciel et serviciel face à des salariés affirmant manquer de temps et d'argent pour s'investir dans des revendications à moyen ou long terme.

Directions et volontarisme intransigeant

Au delà de la menace directe, les postures défensives les plus fréquemment adoptées par les directions consistent en l'affichage d'une image irréprochable. Même les dirigeants de supermarchés indépendants basculent progressivement dans l'apparente transparence sociale en autorisant l'élection de délégués du personnel (spontanément ou suite à un contrôle de l'inspection du travail), la présence de salariés syndiqués et créent même des comités d'entreprise y compris lorsqu'ils n'en ont pas l'obligation, une démarche en de nombreux points similaire à celle entreprise à l'échelle de la sphère d'information et de négociation par les groupes intégrés (Ch.4):

« J'paye pour qu'il y'ai des syndicats, des représentants du personnel, ça permet de faire avancer beaucoup plus de choses, on a mis en place un règlement intérieur, on a mis les réunions...Alors effectivement au départ, j'avais des petites questions mais ça fait 3 mois qu'on a pas de questions en réunion, donc c'est que tout va bien...mais c'est très pratique pour informer. Si y'avait pas de DP, faudrait faire une note à chacun des salariés. Donc là, on s'appuie sur notre DP puis on fait passer les messages dont on a besoin ». #112. R., H, 36 ans, propriétaire d'un magasin, supermarché indépendant, 77

Ce témoignage d'un dirigeant illustre l'usage des délégués du personnel et les délégués syndicaux qui servent à passer les informations et asseoir l'autorité de la direction sur les employés. Les réunions portent essentiellement sur les résultats : les employés n'y manifestent pas leurs mécontentement mais posent des questions. Il s'agit d'éviter au patron de devoir « faire une note » à chaque employé, et ainsi d'économiser son temps et son argent. Conscient du faible rôle d'un syndicat dans son entreprise, cet Adhérent peut l'autoriser sachant que les employés sont habitués à négocier de manière individuelle. Bien souvent, face aux listes composées de salariés investis dans une organisation sont placés par la directions des employés de rayon et de caisse, secrétaires de direction et des cadres inscrits pour l'occasion. Incités par des promesses d'évolution ou d'augmentation, les élus mandatés sont une minorité à remplir leurs fonctions officielles de manière effective au quotidien⁵⁶⁸:

⁵⁶⁸ Parmi ces fonctions, il s'agit notamment de faire part à la direction des réclamations portant sur l'application de la réglementation du travail, faire des suggestions en matière d'organisation de l'entreprise, accompagner les salariés le désirant lors de tout entretien avec la direction tels que lors d'entretiens préalables au licenciement;

«C : Y'a eu des élections, j'm'en rappelle que d'une...parce qu'il fallait qu'on en fasse à tout prix... D (dirigeant) voulait pas qu'on en ai...Il me semble que c'était une obligation...ouais, c'était une obligation, c'est pour ça que ça a été fait et puis voilà. Donc ça a marché, enfin ça a marché...parce que c'est des papiers qui repartent à l'inspection du travail, y'a une histoire comme ça, on est obligé. Donc pendant un an, Fr été élue, ça a servi à rien, et après quand y'avait les élections, je sais pas si c'est tous les 1 an ou 2 ans, c'était en 2005-2006 qu'on a fait le dernier truc, et encore, comme Mme B (comptable) était obligée d'afficher on l'affichait en dessous sur...le panneau d'affichage, on mettait la feuille en dessous et toutes les autres au dessus...Donc y'en a jamais eu ! Le patron n'en voulait pas. Et pourquoi on est pas plus de 50 ? Parce qu'il faut pas de comité d'entreprise ! ». #108., MC., 56 ans, comptable, supermarché indépendant, 91

Au quotidien, l'instrumentalisation et le volontarisme sont parfois poussés à l'extrême, particulièrement au sein de firmes ayant fait l'objet d'attaques politico-médiatiques fortes au cours de la dernière décennie. Ainsi, si les exemples de licenciement pour infraction aux obligations contractuelles sont nombreux au sein des enseignes de magasins françaises, nous avons relevé l'un des plus spectaculaires par son rigorisme au sein des *Supercenters Wal-Mart*, illustrant la transition d'un esprit de la grande distribution explicitement conquérant à son travestissement en démonstration d'une conscience sociétale. Après avoir essuyé en 2006 le jugement d'un procès rassemblant près de 187 000 anciens et actuels dénonçant le non paiement d'heures de pause et d'heures supplémentaires soulignant une culture d'entreprise forçant les salariés les plus vulnérables en terme de statut et de fonction (*hourly workers* et *entry jobs*) à renoncer à leurs pauses et à la rémunération de leurs dépassements d'horaires (*Braun Vs. Wal-Mart*), la firme a contesté le verdict en vain depuis. Comme ses homologues françaises, elle a connu de nombreuses transformations communicationnelles et organisationnelles, guidées par le principe d'une rationalisation économique justifiée de toutes parts : respect de l'environnement et droit des travailleurs en tête. Ainsi, les salariés rencontrés soulignent l'un des nouveaux risques au sein de la firme.

« Les syndicats ? J'en ai seulement entendu parlé par les media (...) je vais vous avouer une chose, je ne sais pas très bien ce que c'est donc je ne peux pas en parler (...) J'ai vaguement entendu que WM n'était pas une bonne entreprise mais c'est pas vrai. Quand on est *off clock*, on doit être en pause. Ils insistent sur le respect, c'est pour ça qu'on est pénalisés voir licenciés si on ne respecte pas ces règles. On a une heure pour le repas et deux pauses de 15 minutes à prendre toutes les 4 heures. La direction insiste à ce propos. Tout manquement est puni par un renvoi. Ca arrive souvent que les employés oublient de la prendre ou la prennent après la 5^{ème} heure de travail ». #88, E., F, 34 ans, Seller Associate, Illinois.

Etendu à l'ensemble des magasins, le respect des pauses, règlements et lois fait l'objet d'une nouvelle appropriation par la firme. Il est ainsi devenu un moyen de pression supplémentaire passant d'une logique culturelle du consentement (zèle, loyauté) à une logique bureaucratique froide mais aussi plus stricte en matière de contrôle des heures travaillées. Toute pause de plus d'une demi-heure, telle l'heure de repas, est rémunérée. Ainsi, les deux pauses de 15 minutes survenant lors des services (*shifts*) de 9 heures, lorsqu'elles ne sont pas prises, représentent un coût et une pression se répercutant sur le *department manager*. (Dans les hypermarchés *Marché* où la modulation des horaires fait l'objet d'un contrôle strict, les

saisir l'inspection du travail en cas de problème d'application du droit du travail et accompagner l'inspecteur durant ses visites.

managers marquent un point d'orgue à inciter les employés travaillant l'après midi à prendre leurs pauses également. D'un côté, l'enjeu est de ne pas payer davantage d'heures de travail quotidienne qu'il est prévu. D'un autre, il s'agit d'assurer la présence d'employés tout au long de la journée en magasin). La faible ancienneté (moins de 4 ans) des employés et managers interrogés semble confirmer une volonté d'aboutir à un plus grand turnover de la main d'œuvre tout en renforçant sa légitimité en tant qu'entreprise socialement responsable, respectant, à la lettre, les droits des travailleurs.

La syndicalisation au sein de la grande distribution s'inscrit ainsi au cœur de nombreux enjeux. Entre enseigne et organisation syndicale, intérêts locaux et nationaux, organisationnels et politiques les représentants des salariés peinent à fédérer massivement et de manière continue autour d'eux. Ils se heurtent aujourd'hui aux directions qui, en adoptant leur propre discours réclamatif, parviennent à poursuivre les restructurations de manière plus légitime.

3.2. Les organisations marquées par l'absence de représentants syndicaux et/ou de délégués du personnel

Dans les petites et moyennes surfaces, et notamment les établissements de moins de 50 salariés indépendants ou franchisés, la représentation collective est quasi inexistante. Très peu appréciée des dirigeants, les délégués syndicaux mais aussi plus largement les représentants des salariés sont rares alors même que les employés interrogés s'accordent à déplorer la dégradation des conditions de travail et d'emploi (heures non payées et non récupérées, dimanches et jours fériés travaillés sans majoration de salaire, pratiques managériales particulièrement violentes et arbitraires). Malgré tout, les contestations collectives y demeurent plus rares que dans les hypermarchés notamment lorsqu'il s'agit de grèves⁵⁶⁹. Néanmoins, en poursuivant notre approche des résistances comme appropriations de l'organisation aux dimensions potentiellement revendicatives à travers ses formes collectives éloignées des indicateurs hérités du fordisme (nombre de jours de grève, conflits avec arrêt de travail), les trajectoires apparaissent là encore essentielles à la compréhension de leur émergence au sein d'organisations *a priori* hostiles à toutes formes de contestation explicite.

De l'opportunité individuelle au cadre d'émancipation moral

Le sens du placement des salariés peut s'affûter au contact du personnel des magasins. Il arrive ainsi que les ruptures de trajectoires contribuent à des ruptures de carrière morale, y compris chez une partie des anciens *a priori* dociles, c'est à dire une remise en cause d'un ensemble de dispositions. La division technique et sexuée du travail y est plus ou moins développée mais la polyvalence tend à se diffuser. Les relations entre salariés des différents

⁵⁶⁹ Selon la CGT, la journée d'action du 1er février 2008 aurait touché 85% des hypermarchés, 65% des supermarchés et 20% des magasins hard discount alors que la Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution (FCD) parle de 4,5% de grévistes.

services sont ainsi variées et influent directement sur la circulation de l'information en matière d'opportunités de placement (licenciements, démissions, retraites, mutations). Faire sa place implique de se tenir au courant et la configuration du format de magasin peut favoriser ou constituer un obstacle à certaines trajectoires. Ainsi, dans une branche proposant une majorité d'emplois non qualifiés, les obstacles se dressant entre la plupart des services ne sont pas seulement liés à des facteurs professionnels tels que la formation, le savoir-faire ou les compétences. Ils obéissent en grande partie à une forte division symbolique du travail mêlant genre et âge qui aboutit à de fortes cultures de services (caisse, rayons libre-service, traditionnels). Comme nous l'avons vu précédemment, cette dernière s'inscrit dans une hiérarchie des rayons et fonctions selon des logiques domestiques et des représentations conservatrices fortement ancrées dans les carrières morales des salariés comme autant de territoires accessibles et défendus. Historiquement présents (Ch.1), les clivages sexués dans la branche sont importants au point où la prise en compte institutionnelle de l'expérience professionnelle acquise dans la branche est particulièrement faible à l'embauche pour les femmes. Cette disjonction marque des trajectoires davantage faites de ruptures et de rétrogradations hiérarchiques (retour en caisse après avoir travaillé en rayon) et d'alternances entre temps partiel et plein temps chez ces dernières lors de leurs changements d'employeur.

« Après 10 mois de chômage, et pas mal de candidatures déposées dans tous les magasins du coin, j'ai été embauchée à nouveau par la même enseigne. Ils m'ont remise en caisse à temps partiel pendant 2 à 3 ans puis une place s'est libérée en crèmerie ». #64. M., F, 37 ans, employée de rayon, déléguée syndicale, supermarché indépendant, 91

Ainsi, pour la plupart des femmes, l'incorporation heureuse (correspondance et évolution hiérarchique) se heurte à un plafond de verre et s'apparente à un tonneau des Danaïdes (Albeda, Tilly, 1997). En effet, au delà des difficultés d'accès aux fonctions d'encadrement, leur mobilité se heurte à une moindre reconnaissance de leur expérience dans ces fonctions et à la prégnance d'un étiquetage sexué entraînant bien souvent lors d'un changement d'enseigne ou de magasin hors mobilité interne un retour dans les services et conditions d'emploi les plus cloisonnés et précaires.

Âge d'or et transfuge de genre

Malgré la persistance d'une telle éthique de branche, la division du travail qui s'appuie parfois encore, comme dans les supermarchés, sur une multitude de services, de rayons et de niveaux hiérarchiques tout en limitant les cloisonnements professionnels en matière de genre ou de qualification, a longtemps offert un cadre de possibilités de placement riche pour les salariés. La rupture avec la carrière morale, y compris chez des femmes susceptibles d'intégrer l'occupation d'un emploi à temps partiel et en caisse (« d'appoint ») comme un ordre des choses, peut survenir de manière inopinée, après des années dans l'emploi. Ainsi, les opportunités de mutation des caisses aux rayons se sont longtemps avérées plus nombreuses qu'au sein des autres formats où le clivage sexué et contractuel (hypermarché) est trop important ou au contraire trop peu marqué (hard discount) pour justifier du point de vue managérial comme de celui de l'employé un investissement en ce sens. En outre, la taille des

surfaces de vente relativement réduite des supermarchés amène les caissières à mieux connaître le personnel travaillant dans les autres services et ainsi à se tenir au courant des mouvements d'effectifs et des opportunités qui se présentent. Enfin, la polyvalence, qui y est officiellement pratiquée depuis de nombreuses années, suscite progressivement chez certaines une aspiration davantage prononcée pour la fonction. Il s'agit moins dans ce cas d'un intérêt particulier pour la mise en rayon mais que pour position perçue par ces transfuges comme moins exposée à la clientèle, donnant accès à davantage d'heures de travail ainsi qu'à des horaires plus stables. Ainsi, si un plafond de verre est toujours présent au dessus des femmes de la branche, le champ des possibilités offertes est plus ou moins jonché d'obstacles en fonction du format. Cependant, l'application de la modulation des horaires à l'ensemble des salariés, l'accès au temps plein pour davantage de caissières, l'aplanissement hiérarchique au sein de l'ensemble des formats et le développement de la polyfonctionnalité, tout en décroissant les services en terme de genre, sont, a contrario, amenés à exposer l'ensemble des salariés aux conditions d'emploi et de travail que la plupart des caissières tentent aujourd'hui de fuir. En ce sens, les salarié(e)s comptant parmi les plus anciens sont plus nombreux à s'être émancipés d'une carrière morale initiale portée par leur rôle familial ou social. En résulte des dispositions à remettre en question ce que nombre de salariés considèrent comme un ordre des choses, et particulièrement à la prise de parole collective, faisant de celles qui représentaient de mauvaises clientes pour les syndicats (Marrey, 1979) les principales portes paroles des salariés, officielles ou non.

Porte voix, tuteur, tremplin

Entre développement de techniques managériales officielles pour mener à bien leur travail, grève du zèle et fuite vers d'autres horizons, l'encadrement ne semble pas particulièrement prédisposé à jouer le rôle de catalyseur des résistances collectives. Les structures et les principes d'organisation de certaines enseignes (petites et moyennes surfaces, groupements d'indépendants et franchisés notamment) viennent s'ajouter à l'improbabilité des manifestations collectives du mécontentement. Si ces dernières prennent rarement la forme de grèves, elles existent bel et bien, prises en charge par une variété de profils qui soulignent les liens unissant les trajectoires professionnelles et morales. Parmi les anciens managers, chefs de magasin et chefs de rayon de ces structures, nombreuses sont les femmes qui ont accédé à ce statut en faisant partie au moment de son embauche d'une cohorte économiquement et socialement acculée. Cette situation a abouti dans une grande distribution en plein développement à l'apparition de transfuges (Lahire, 1998) de genre, dépassant habitus et comportements de genre attendus dans la branche et souvent initialement intégrés par elles-mêmes et leur entourage familial. Divorcées ou avec un mari au chômage, élevant ou subvenant seules aux besoins de leurs enfants, elles ont d'abord fait preuve de zèle par crainte de ne pouvoir conserver leur emploi sans demander d'évolution. Ainsi, leur ethos a fait écho à celui de la branche et de structures où par une plus grande proximité hiérarchique, les directions des petites et moyennes surfaces prennent connaissance de leur situation familiale

au fil du temps et les promeuvent en tant que chef de rayon. Aujourd'hui, ces femmes ayant fait carrières en restant dans le même magasin (cas le plus rencontré) ou en multipliant les enseignes et les formats, devenant chef de magasin dans le hard discount par exemple, sont marquées par un discours soulignant leur confiance en elles, ayant conscience tout comme leurs homologues masculins de leur expérience et de leurs compétences.

Cette trajectoire atypique de transfuge et la confiance qu'elles retirent des obstacles franchis ont contribué à l'émergence d'un habitus caractérisé par le dépassement des attitudes pouvant être attendues des femmes mais aussi de l'encadrement dans la branche. En tant que responsables de rayon ou de magasin, et plus fréquemment que les hommes occupant les mêmes positions, elles se placent comme tutrices des équipes de travail qu'elles supervisent, pour qui elles n'hésitent pas à négocier régulièrement des augmentations de salaire ni à défendre, conseiller, s'interposer en faveur des employés les plus jeunes face au traitement arbitraire de la direction. Souvent à l'origine des réclamations individuelles en matière de salaire et faisant valoir leurs droits, elles ont acquis une confiance liée à leur fort rôle dans le magasin (rayon, ancienneté, performance) mais aussi à la stabilisation de leur situation familiale loin de la désaffiliation initiale (deux conjoints dans l'emploi, enfants en fin d'études ou ayant quitté le foyer) leur permettant de prendre davantage de risques que leurs pairs.

Dans les configurations où les délégués du personnels et syndicaux sont peu présents, les managers les plus anciens, en tant que salariés légitimes auprès des équipes de travail comme de la direction sont plus à même d'exprimer le mécontentement des employés. Au sein de chaque magasin, une minorité d'entre eux, le plus souvent chefs de rayon (agents de maîtrise), interviennent essentiellement en faveur des employés d'un même rayon parmi les plus proches par leur trajectoire sociale et entretenant des formes de solidarité dans et par delà le travail. Auprès des employés nouvellement arrivés, ils prodiguent des conseils en matière d'orientation, jugeant le potentiel de chacun et incitant à reprendre une formation, des études, à échapper à la distribution où l'on ne peut concevoir de rester que par défaut, exprimant des regrets en fonction de leur formation initiale et des obstacles rencontrés (discrimination, rupture d'études brutale) ainsi que le « piège de l'enfermement » dans la branche.

« En travaillant ici, on ne te demande pas de réfléchir, apporter une plus value mais on te prends pour de la merde. Lorsque l'on sait qu'on peut faire autre chose on va ailleurs. Je porte ce message aux jeunes y compris à mes enfants "lancez vous, faites autre chose" ». #12. M., F, 47 ans, **manager rayon frais, supermarché intégré, 91**

Ces porte-parole, représentants officiels (composant une grande partie des délégués syndicaux de la branche) et officieux des salariés en magasin n'ont *a priori* aucunes dispositions et ressources institutionnelles leur permettant d'acquérir des informations et autres formations en matière de relations sociales dans l'entreprise. Elles parviennent pourtant à les glaner par le biais d'amis, d'enfants étudiants, de clients, de forums internet et font l'acquisition des conventions collectives de branche lorsque ces dernières, censées être consultables par n'importe quel salarié le désirant, sont généralement dissimulés et dont l'accès nécessite l'aval de la direction. Par un élargissement du champ de vision

organisationnel, fruit de contacts répétés avec des éléments extérieurs⁵⁷⁰, les anciens parviennent à dépasser une vision cloisonnée des rapports sociaux et de leurs ressorts en magasin. Côté différents chefs de réseaux (mutés tous les 12 à 18 mois) dans le hard discount, travailler dans différents formats et enseignes, échanger sur les pratiques organisationnelles et les rémunérations lors de formations externes (supermarchés indépendants) conduit à s'affranchir d'une vision psychologisante de l'organisation intériorisée par beaucoup au cours de leur formation.

« Ma voisine (chef de magasin de la même enseigne située à quelques rues), elle était conditionnée comme ça par les responsables jusqu'à ce que je la choppe et lui explique. J'avais l'impression de me voir y'a 15 ans, quand je croyais que c'était normal ». **#18. F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, déléguée syndicale, 92**

« Alors soit tu fais ton métier en refusant de reporter la pression sur le magasin, soit tu deviens délinquant professionnel ». **#28. C., H, 37 ans, chef de magasin, hard discount intégré, délégué syndical, 75**

Ce premier niveau de prise de conscience menant à la compréhension des structures de l'organisation amène certains cadres à décider de passer outre les injonctions de la hiérarchie, à renoncer aux primes individuelles pour stopper cette pression « au dessus des employés ». Dans une branche où la culture écrite a fait son entrée au sein des hypermarchés tout en constituant davantage un obstacle qu'un relais à l'information, leur rôle s'avère aujourd'hui primordial. L'oralité est au fondement de la grande distribution. En effet, les principes fondateurs définis par Trujillo, dispensés lors des séminaires de la *National Cash Register* à plusieurs milliers de chefs d'entreprise du commerce n'ont jamais fait l'objet d'aucun ouvrage (Thil, 1964) (Ch.1 et 5). Au même titre que cette histoire entrepreneuriale de la branche, l'histoire de la main d'œuvre de la branche est transmise par les anciens salariés. Et lorsqu'un ancien quitte la branche, particulièrement dans les petites et moyennes surfaces, c'est une bibliothèque qui brûle (Hampâté Bâ, 2000), une somme de savoirs sur l'évolution du procès de travail qui disparaît et autant de ressources, de leviers de résistance face aux mutations du procès de travail qui s'effacent. Leur expérience de travail, les évolutions de l'emploi, l'ensemble des transformations vécues sont autant d'indicateurs permettant d'anticiper les mutations à venir et orienter les contestations. De même, la mise en commun de ces informations sur l'évolution du travail, recueillies par chacun au niveau local, et interprétées spontanément comme conséquences locales et comme le fruit de personnalités et de relations interindividuelles, peut conduire à dépasser un cadre interprétatif limitant la mobilisation collective.

⁵⁷⁰ Les formations réalisées hors du magasin (supermarchés indépendants) permettent aux responsables de rayon d'échanger quant à leurs expériences et conditions de travail, des échanges contrastant particulièrement avec une certaine culture du secret entretenue au sein des magasins. La concurrence que se livre chaque rayon (quotas et marges par rayon étant les indicateurs primant) entraîne en effet une forte rivalité qui s'inscrit jusque dans les statuts, salaires et primes.

*

L'étude des conditions de travail et des représentations des salariés de la grande distribution nous révèle que les formes actuelles de résistance individuelle au travail visent à préserver les salariés dans l'emploi avant même d'envisager améliorer leurs conditions de travail. Tantôt en limitant l'intensité du travail, les violences et pressions, en élaborant des stratégies palliant symboliquement au déclin professionnel par un investissement permettant de retrouver des formes de reconnaissance proches mais de moins en moins en incorporant les valeurs de l'entreprise ou en légitimant un investissement total au détriment de toute vie extérieure, les salariés étudiés nous ont révélé une grande diversité de postures. Ces formes de résistance sont avant tout le fruit de stratégies de préservation individuelle, de résistance pour se maintenir dans l'emploi déployées par des populations exerçant des fonctions non ou peu qualifiées ou en voie de déqualification, veillant à limiter leur déclin professionnel ou leur exposition dans le travail. En outre, elles illustrent une recherche des plaisirs souvent connus par le passé (autonomie, créativité) et rendent ainsi possible le bon déroulement du procès de travail et la production du service. C'est alors avant tout en se battant contre l'image que l'organisation (élargie au client) leur renvoie d'eux-mêmes à travers les rapports sociaux qui s'y déroulent, en œuvrant à la modifier que les salariés parviennent à rendre acceptable leur travail tout en reportant parfois sur leurs pairs les difficultés.

Au-delà d'une lutte contre la répétitivité, la pénibilité physique ou psychologique du travail, les formes de résistance mobilisées par les salariés participent à leur docilité. En créant des outils pour résister, enfilant des « lunettes » spécifiques, à travers les jeux au sein des collectifs, et d'autres formes d'accommodation, les salariés participent à leur consentement et au report du risque sur leurs pairs qui, en *front office* jouent au quotidien leur dignité. Ils s'inscrivent en effet à travers le temps et l'évolution du procès de production dans des formes de plaisir. Ces dernières relèvent d'une part pour les plus sédentaires de satisfactions relatives (accoutumance, docilité, contentement) nées du soulagement temporaire de privations (dépréciation, ennui, lassitude) (Burawoy, 1979). Elles nécessitent que le salarié appréhende les différents facteurs d'inconfort structurant son travail comme parties intégrantes de sa réalité quotidienne. D'autre part, et particulièrement chez les plus nomades, elles relèvent d'un bonheur compulsif (Hirschman, 1970), les amenant à apprécier le nouvel environnement dans lequel ils évoluent et dans lequel ils ont du se réinvestir, repoussant temporairement leur mécontentement. De la sorte, des conditions de travail difficiles et dégradées (conditions physiques, répétition, routine, flexibilité) n'aboutissent pas nécessairement à l'inconfort et les formes de résistance déployées individuellement peuvent conduire à des formes de satisfaction.

Néanmoins, le dépassement du consentement est rendu possible par la rencontre entre des trajectoires individuelles et des expériences collectives au sein d'organisations spécifiques. Nos observations ont ainsi souligné la forte corrélation entre l'ancrage de l'investissement et de la loyauté au travail et la potentialité de contestation en cas de rupture radicale d'orientation

de l'entreprise. Enfin, l'appropriation des ressources et dispositions acquises hors travail et système de formation professionnalisant s'avère être d'un usage à double tranchant pour les directions, les salariés s'appuyant sans distinction sur ces dernières pour mener à bien leur travail et exprimer leur mécontentement.

Conclusion

En nous attachant dans cette dernière partie au travail réel aux prises avec les différents cadres et dispositifs de contrôle, le croisement de nos observations in situ et participantes et des entretiens menés auprès de salariés nous a conduit à identifier trois dimensions majeures éloignant le travail réel du discours institutionnel et organisationnel. La marchandise, la clientèle et l'encadrement opérationnel, soumis aux logiques logistiques, commerciales et productives conduisent à un travail quotidien fortement éloigné de l'idéal dépeint par les directions. Ces contraintes et leur conjonction révèlent un magasin isolé, devenu « point de vente », soumis à une rationalisation par les coûts tout en se situant au carrefour de logiques variées et contradictoires. Entre rationalisation logistique et enchantement commercial, les contradictions se cristallisent dans l'arbitraire des pratiques managériales, fruit d'un ethos autrefois porteur de sens, aujourd'hui en proie aux doutes, ainsi que dans un contrôle accentué entre pairs, inscrivant le travail dans une dramatisation et une relationalisation des échanges laissant peu de place à la critique en éloignant fortement les salariés d'une vision large des rapports sociaux de production.

En dépit d'une conjonction de contraintes liées aux nombreuses tensions et paradoxes issus d'une rationalisation globale apparaissant comme irrationnelle du point de vue des salariés des magasins et d'une communication institutionnelle aveuglante, le bon déroulement de la production du service est rendu possible par le recours à un certain nombre de dispositions acquises par les salariés avant, à côté et au cours de leur carrière professionnelle. De nouveaux profils de salariés corvéables (s'éloignant des logiques de déversement et de l'emploi par défaut) sont privilégiés par les directions, s'appuyant sur un élargissement du registre de ressources sociales mobilisées dans le travail et dans l'emploi. Pour prolonger l'installation et faciliter l'incorporation des salariés malgré l'incertitude croissante dans le travail et dans l'emploi, les expérimentations en matière de recrutement se multiplient. En outre, les directions comptent particulièrement sur l'*ethos* développé durant de nombreuses années par les anciens, persistant un temps dans la loyauté.

Néanmoins, au delà de l'adaptation, les salariés s'inscrivent dans des formes d'appropriation située qui s'illustrent dans différents espaces et temporalités impliquant la configuration organisationnelle, le parcours social et professionnel comme l'interaction en situation de travail. Les salariés œuvrent donc à rendre leur travail possible, supportable voire plaisant. Par là, il s'agit de créer ou de trouver dans l'activité des interstices préservant des pressions organisationnelles, des correspondances entre les diverses expériences biographiques pour valoriser son travail et se prémunir contre sa dégradation. Pairs et clientèle, mobilisés par les directions tels des contributeurs essentiels au travail d'organisation sont mobilisés comme ressources par les salariés œuvrant à se placer en s'appuyant sur les

représentations de leurs pairs et de la clientèle, tout en les orientant, quant à l'appréciation de leurs fonctions et de leur statut symbolique.

Pour autant, la résistance dans les emplois non ou peu qualifiés des services ne reposent pas que sur la peur, la banalisation du mal (Dejours, 1998), la préservation de soi, ni sur la répétition de plaisirs relatifs ou sur la satisfaction éprouvée dans les interstices de créativité restant accessibles. Ainsi, si l'on assiste à un cloisonnement paradigmatique et statutaire, la présence de nombreux profils de salariés aux trajectoires variées dans des organisations aux configurations variées et ouvertes à un public large laisse entrevoir différentes ressources permettant l'appropriation du travail, le consentement mais aussi l'élaboration de formes de résistance souvent éloignées des indicateurs explicites tels les grèves et conflits ouverts.

Les manifestations locales de résistance collective soulignent les formes de transmission générationnelles, de solidarité, d'empathie, d'appropriation du travail et de son cadre conduisant à la prise de parole individuelle et à la défense collective dans des cadres souvent hostiles à de telles postures. Ainsi, malgré les fortes pressions et obstacles structurels et symboliques animant la branche naissent de trajectoires particulières, y compris façonnées par un parcours interne, des potentialités de contestation.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Comment le consentement (entendu ici comme accommodation à une mise au travail de manière durable) se construit-il et s'adapte-t-il aux mutations du procès de travail ? Pour répondre à cette question, nous avons observé et interrogé une population *a priori* peu étudiée sous cette perspective tant elle semble déjà fortement soumise aux contraintes économiques. Comment s'articulent les mutations organisationnelles des grandes surfaces avec les pratiques et les aspirations des salariés occupant en majorité des emplois non qualifiés (c'est à dire ne nécessitant pas, *a priori*, une formation ou un niveau de formation spécifique à l'embauche)? Plus précisément, dans un cadre capitaliste exigeant l'accumulation illimitée du capital par des moyens formellement pacifiques et dans une branche en proie à une crise du régime d'accumulation, quels sont les ressorts du consentement des salariés ?

Pour répondre à ces questions, nous avons replacé le consentement au travail au cœur de l'analyse de la dynamique idéologique et matérielle du capitalisme et de la concentration économique du secteur du commerce. En effet, analyser le consentement, c'est comprendre les formes de contrôle du travail et leurs évolutions depuis les dimensions générales caractérisant la branche jusque dans ses spécificités institutionnelles nationales. D'autre part, c'est comprendre les mutations et leurs enjeux au sein de l'entreprise au sens large, c'est à dire en tant que société de capitaux, en étudiant les sphères de régulation des relations entre capital et travail à travers les dispositifs matériels et les registres symboliques de justification des transformations à l'échelle institutionnelle et organisationnelle, autant de formes pacifiées de contrôle développées ces deux dernières décennies face à l'exposition croissante de l'oligopole commercial aux critiques sociétales. Enfin, la question du consentement nécessitait de revenir dans l'« atelier » à travers la confrontation de ces cadres institutionnels et du travail réel réalisé par des salariés aux parcours variés, de leurs conditions sociales de réception aux pratiques et représentations déployées face à un travail régit par le principe du juste à temps pour faire que « ça » tient (Durand, 2000), soulignant leur rôle à moyen terme, de l'adaptation à l'appropriation de l'organisation et du travail.

La question du consentement dans la grande distribution nous a conduit au fil de notre questionnement vers différents terrains de recherche, soulignant la complémentarité d'une approche inscrite dans un temps dépassant celui de la relation de service et dans un espace où le magasin n'est plus que l'une des sphères de l'entreprise, productive en l'occurrence, dont l'étude s'avère nécessaire mais non suffisante pour comprendre les mutations de la domination, du contrôle managérial et du consentement en cours.

Étudier le consentement nous a en effet conduit à interroger plus largement les mutations du procès de travail capitaliste, la nature du travail et des tentatives managériales (nous désignons par là la catégorie d'autorité, aussi vaste et disparate soit elle, chargée par les détenteurs des capitaux du contrôle de la main d'œuvre) de contrôle de l'indisciplinarité de la force de travail, complétant un contrat de travail n'échangeant qu'un temps de travail contre un salaire. C'est donc un processus, celui d'obtention du consentement (s'assurer d'une efficacité et d'une docilité immédiate et prolongée dans le travail) que nous avons étudié dans le rapport dialectique entre un management et des employés à la sophistication, à l'éducation et aux attentes croissantes envers leur travail, pour le maintien du pouvoir dans la relation d'emploi.

De plain pied dans la nouvelle entreprise capitaliste commerciale

L'approche historique des permanences structurelles et de ses spécificités à l'échelle nationale a souligné les fondements idéologiques et l'*ethos* d'une branche dont les transformations ne peuvent se limiter à une interprétation selon la dichotomie fordisme/post-fordisme (Ch.1). De même, l'influence institutionnelle nationale sur le développement de la branche et sur le travail, entre effets pervers et contournements législatifs va à l'encontre de la thèse de la « Wal-Martisation » (Lichtenstein, 2006), c'est à dire d'un modèle universel de prédation et d'accumulation (Ch.2). En outre, les restructurations productives auxquelles la branche fait aujourd'hui face dépassent les indicateurs institutionnels les plus visibles (tels que les Plans de Sauvegarde de l'Emploi), traduisant les transformations du rapport entre capital et travail qui surviennent conjointement à la remise en question du régime d'accumulation qui a permis à la branche de se développer à l'échelle nationale. Elles s'illustrent par un report du risque en cascade depuis les principaux détenteurs de capitaux jusqu'à la sphère productive (Ch.3).

La question du consentement au travail des salariés de la grande distribution s'inscrit dans une période charnière où le modèle commercial qui a perduré durant près de cinq décennies est progressivement remis en question. Les firmes sont devenues un oligopole au pouvoir fortement centralisé. S'engage alors une rationalisation de leurs activités sous l'influence d'un nouveau capital financier. En effet, en dépit d'une forte flexibilité et d'une division sexuée du travail ancrées depuis plus d'un siècle, la branche évolue d'une relative stabilité de la relation salariale vers sa déstabilisation. De l'homogénéisation de cette relation émerge une nouvelle orientation révélant des perspectives réduites pour les salariés. La cohérence entre esprit séculaire et nouvelles décisions n'est plus. L'exposition croissante de la sphère productive aux risques reportés depuis le capital pose la question du rôle de la justification des mutations en cours dans le consentement des salariés dont le travail s'inscrit dans une transition vers un après fordisme commercial.

Pacification et sophistication des modes de contrôle

Devant la multiplication des critiques relayant les contradictions observées dans une branche devenue centrale, notamment en matière de travail et d'emploi, dans l'économie des pays de l'OCDE, les grandes firmes développent leur communication externe et interne à différentes échelles. Ces dernières visent à faciliter l'introduction des innovations technico-organisationnelles et à limiter la contestation. La recrudescence des dispositifs matériels et symboliques de médiation des restructurations déployés auprès des macro-acteurs de la régulation au sein d'instances nationales et européennes d'information du personnel et de négociation (CCE, CICE, GPEC) révèle l'importance croissante des techniques formelles et factuelles de manipulation et l'appropriation des cadres de l'échange par les représentants de la direction : configuration, élaboration des indicateurs, parties prenantes mobilisés pour minorer le travail en mettant en avant des intérêts sociétaux (Ch.4). En outre, l'analyse diachronique des dispositifs organisationnels visant directement les salariés (communication et formation interne, évaluation individuelle, affichages, participation) révèle un glissement de l'information vers des formes de marketing interne à visée productive, contribuant à l'opacification des contradictions inhérentes aux rapports de production capitalistes. Ces dispositifs dépeignent une organisation inscrite dans un temps relationnel, non hiérarchique, aux acteurs récalcitrants, chacun contribuant à la production du service et au contrôle de tous par tous (Ch.5). En prenant appui sur un discours sociétal en signe de bonne volonté, en instrumentalisant les parties prenantes pour ériger la RSE en nouveau paradigme de l'entreprise, les firmes de la grande distribution contribuent à l'isolement des magasins. De plus en plus ignorés, y compris symboliquement, les travailleurs sont perçus comme des clients abreuvés d'une communication opacifiant les rapports sociaux de production. Au cours de ces 20 dernières années se sont multipliés les dispositifs d'opacification des antagonismes inhérents au mode de production capitaliste, du paradigme de l'entreprise élargie aux multiples parties prenantes à l'importance du client et de la consommation, il importe aujourd'hui pour les directions et le management de s'inscrire dans l'hors et dans l'immédiat pour fuir l'appréhension du dedans (le travail) et l'historique (perspective entre passé et avenir). Peut-on pour autant réduire le consentement aux formes et dispositifs de contrôle institutionnels et organisationnels ? Leur renforcement verrouille-t-il toute velléité de contestation ? S'ils sont révélateurs des obstacles auxquels se heurte la critique et notamment les organisations syndicales, les dispositifs et registres de justification utilisés n'en demeurent pas moins des cadres qui à eux seuls, ne peuvent prétendre au contrôle, au consentement quotidien et à la mise au travail des salariés.

Qualifiés pour servir, qualifiés pour consentir

Le croisement de nos observations in situ et participantes et des entretiens menés auprès de salariés nous conduit à identifier trois dimensions majeures éloignant le travail réel du discours institutionnel et organisationnel : marchandise, clientèle et encadrement opérationnel sont ainsi fortement éloignés de la rationalisation idéale dépeinte par les

directions. Ces contraintes et leur conjonction révèlent un magasin isolé, devenu « point de vente », soumis à une rationalisation par les coûts tout en se situant au carrefour de logiques variées et contradictoires (logiques industrielles et de service, rationalisation logistique et enchantement commercial). Ainsi, ces contradictions se cristallisent dans l'arbitraire des pratiques managériales, fruit d'un ethos autrefois porteur de sens, aujourd'hui conducteur de doutes (Ch.6). Face à l'incertitude permanente dans le travail et croissante dans l'emploi les expérimentations en matière de recrutement se multiplient, visant la mise au travail et l'installation des salariés. Les directions privilégient de nouveaux profils de salariés corvéables, s'éloignant des logiques de déversement et de l'emploi par défaut, et s'appuient sur l'élargissement du registre de ressources sociales mobilisées dans le travail et dans l'emploi. Enfin, si l'on assiste à un cloisonnement paradigmatique et statutaire, la présence de nombreux profils de salariés aux trajectoires variées dans des organisations aux configurations variées et ouvertes à un public large laisse entrevoir différentes ressources permettant l'appropriation du travail et l'élaboration de formes de résistance souvent éloignées des indicateurs explicites tels les grèves et conflits ouverts (Ch.7). Tout comme le report du risque, la résistance est en effet différenciée, directement liée à la division du travail, à l'exposition aux différentes contraintes, aux passerelles internes (hiérarchie, services) mais aussi externes (accessibilité à d'autres fonctions dans d'autres branches, aux coulisses et privilèges au sein des collectifs comme aux possibilités et conditions de départ

Ainsi, consentir à servir conformément aux exigences de l'organisation, c'est s'adapter, être exposé et s'effacer, être piégé (Sturdy et al., 2001), faire toujours plus et consentir mais s'installer c'est aussi s'approprier, négocier, se placer et résister par la mise à distance et différentes formes de défection et de rétribution au risque d'un report des contraintes sur ses pairs et subordonnés).

Malgré la multiplication des contraintes auxquelles les employés de la branche sont exposés, on identifie une relation entre consentement et pouvoir idéologique objectivé d'une part et entre consentement et subjectivation extra-professionnelle des logiques de dominations d'autre part. Cette incorporation spécifique des salariés dans les services, dans une organisation à la fois ouverte et exposée au monde extérieur (public) et enfermée sur elle même (magasin isolé, écarté de l'information et du pouvoir de conception, maintenu dans la dramatisation, l'instant, l'idéologie du relationnel), brouillant les frontières spatiales, temporelles et statutaires. Elle repose d'une part sur un cœur d'anciens salariés ayant gardé le pli de l'ethos séculaire de la branche, elle exige de nouveaux profils de salariés corvéables (s'éloignant des logiques de déversement et de l'emploi par défaut) et s'appuie sur l'élargissement du registre de ressources sociales mobilisées dans le travail et dans l'emploi. Enfin, si elle repose sur un cloisonnement paradigmatique et statutaire dans un milieu ouvert au public, elle laisse entrevoir différentes formes de résistance (au travail, dans l'emploi, individuelles, collectives) aux conséquences variées.

Une contribution à la théorie du procès de travail

Par l'analyse des mutations du capitalisme commercial et des leviers de contrôle de la main d'œuvre au cours de ces dernières décennies, cette thèse s'inscrit dans la lignée du courant de la théorie du procès de travail (*Labour Process Theory*). Nous avons privilégié à travers ce courant un cadre structurel accordant une place centrale au contrôle de la main d'œuvre et au management. Dans une branche qui s'est rapidement développée comme une industrie de main d'œuvre et qui se heurte depuis quelques années à une remise en question de son régime d'accumulation tout en suscitant l'intérêt du capitalisme financier, il s'agissait d'étudier la tension, double et contradictoire, résultant de ce contrôle au sein d'un oligopole visible et critiqué, entre volonté d'une part de traiter les salariés comme une commodité et d'autre part de parvenir à en extraire ingéniosité et coopérativité. En étudiant le consentement, il s'agissait donc d'étudier le contrôle à travers les formes de conflit et de compromis. Cette thèse procède d'un certain nombre de réajustements.

Augurée par Harry Braverman et souvent critiquée pour avoir été réduite à une théorie de la déqualification, la théorie du procès de travail a constitué une base à de nombreuses analyses. A travers la séparation progressive de la conception et de l'exécution depuis les années 1990, notre thèse souligne une polarisation tendancielle des qualifications et non une déqualification généralisée à l'ensemble des salariés de la branche et s'écarte ainsi des analyses restées trop proche de *Labour and Monopoly Capital* sur la question de la déqualification (Freysenet, 1977, 1978) en observant la création puis la séparation de la main d'œuvre en au moins deux principaux marchés internes du travail. La question de la déqualification nous a conduit à dépasser les classifications formelles et les paradigmes managériaux pour nous attacher au travail réel.

Si l'approche de Braverman dans *Labour and Monopoly Capital* (1974) s'avère contestable quant à sa portée, ce dernier tendant à généraliser son étude des transformations du capitalisme industriel à une théorie universelle et uniforme de l'évolution du procès de travail, elle se révèle essentielle dans la mesure où elle cherche à établir un lien entre les travaux de Marx et les transformations contemporaines du capitalisme. L'inscription du travail dans un procès diachronique où s'opposent capital et main d'œuvre autour du contrôle du travail apparaît comme essentiel pour en comprendre les enjeux et la nature.

Cependant, s'inscrire dans une telle démarche ne signifie pas qu'il faille s'y conformer et s'y limiter. Si l'ouvrage de Braverman a donné naissance à la création d'un courant critique dans la sociologie anglo-saxonne, un certain nombre d'auteurs ont montré tout en se plaçant dans son sillage, les lacunes d'un ouvrage qui s'en tient à une interprétation universelle, ne s'attachant pas aux contradictions inhérentes à toute stratégie de contrôle. Michael Burawoy en particulier, s'est attaché à souligner, en dépit de ses apports, le peu de place consacrée à la résistance des travailleurs, et au rôle que leurs pratiques et représentations occupent dans leur consentement. Parmi d'autres, il a souligné un déséquilibre dans l'interprétation faite par Braverman des évolutions du procès de travail provenant de l'absence de prise en compte des stratégies d'employeurs et plus généralement de la multitude d'approches capitalistiques de

l'organisation, du contrôle et du consentement, notamment influencées par des cultures et institutions nationales comme de branche (Burawoy, 1979, 1985; Thompson, 1983). De la même manière, notre thèse souligne l'influence institutionnelle et sectorielle et plus largement celle du cadre national dans le développement du procès de travail, qu'il s'agisse de son orientation, de son rythme comme des formes de régulation du travail (Littler, 1982 ; Freyssenet, 2000).

Dans *Manufacturing Consent* (1979), Burawoy critiquait déjà cette approche en soulignant l'importance des jeux dans le consentement quotidien des ouvriers qui par leur ingéniosité déployaient des formes de résistance contribuant paradoxalement à l'achèvement du travail. Ainsi, M. Burawoy illustre la dynamique existant entre management et ouvriers autour des formes d'appropriation, de créativité mutuellement déployées pour contourner les formes de contrôle et de résistance. Mais là où nous nous inspirons et nous éloignons de l'approche de M. Burawoy, c'est principalement en terme de contextualisation et de contexte capitalistique. La contextualisation de notre questionnement nous a paru essentielle tant les évolutions des services et de la grande distribution en tant que secteur d'emploi régi par certaines logiques spécifiques (marché interne, structure des firmes, régimes de contrôle) sont directement liées à la question du consentement. Le contexte quant à lui s'écarte fortement de celui dans lequel Burawoy a réalisé sa recherche. Notre thèse s'attache à une branche relativement récente, à un capitalisme commercial qui s'est développé en un demi siècle pour voir naître un oligopole : point de monopole assurant la production, de grandes usines syndiquées mais une multitude d'établissements de taille modeste livrés à une forte concurrence locale où la représentation du personnel, occupant essentiellement des emplois non qualifiés, reste faible ou inexistante, insérés dans de grandes firmes internationalisées comptant parmi les plus grands employeurs privés nationaux voire internationaux. Un tel constat nous a incité à adopter une approche élargie à l'ensemble des formats et structures considérés comme un même champ.

Notre thèse démontre ainsi que ces grandes entreprises, pour la plupart internationalisées et pour certaines cotées en bourse, ne peuvent être appréhendées à travers de la seule sphère productive. La question du management et de l'organisation doivent être saisies par delà la logique d'établissement pour comprendre les évolutions des structures du contrôle et du consentement, des mutations du capital jusqu'aux répercussions sur le management indirect (institutionnel) et direct (organisationnel) et sur le consentement des employés.

Une contribution à l'analyse des dispositifs de justification

D'un point de vue sociétal, la visibilité croissante et le poids des critiques externes émergentes nous ont poussé à prendre en compte des dimensions jusque là peu développées par la théorie du procès de travail y compris dans ses développements contemporains. Les transformations des structures de contrôle et de leurs orientations au sein des entreprises, le rôle prégnant des actionnaires institutionnels et des logiques financières et le développement

de nouveaux registres de justification sociétaux tels que la RSE poussent à dépasser le lieu de travail sans toutefois l'ignorer. De telles mutations émergent un usage paradoxal de dispositifs de justification diffusés jusque dans des branches et en direction d'employés dont on supposait (établissements de taille modeste, faible syndicalisation, rareté des luttes collectives, absence ou faiblesse de l'appareil idéologique et politique de production [internal state]) qu'ils ne connaissaient jusque là que le « despotisme de fabrique » et la coercition (Burawoy, 1985).

Ainsi, la question de la territorialité de l'entreprise capitaliste est aujourd'hui fondamentale pour comprendre où se jouent les transformations du procès de travail. Globalisées, les principales firmes de grande distribution communiquent. Elles négocient avec les salariés, se justifient auprès des actionnaires (et inversement) au niveau national et même si l'observation d'instances officielles (assemblées des actionnaires, comité de groupe) ne révèle pas tous les enjeux, elle permet de mieux comprendre les obstacles qui sont autant de limites à la portée des contestations exprimées en magasin.

Contrôle, consentement, résistance(s)

Si Braverman s'est d'abord attaché aux structures du capital en mouvement et que Burawoy, à travers son étude de cas y a greffé une approche subjective de la rationalité des ouvriers, le rapport dialectique entre management et main d'œuvre porté par la théorie du procès de travail ne semble que partiellement appréhendé notamment quant aux registres non coercitifs déployés par les directions pour obtenir le consentement de la main d'œuvre et aux dimensions vécues comme contraintes par les ouvriers, de même que les formes de résistances n'aboutissant pas au consentement, Burawoy concluant de la même manière que Braverman en soulignant la limite des luttes face aux transformations des emplois en routine par le capitalisme, les jeux participant à y arriver, c'est à dire à la conformité.

Si la priorité était pour Braverman de comprendre les structures en mouvement avant les représentations collectives des salariés, nous avons voulu intégrer, c'est à dire faire davantage discuter ces deux dimensions pour sortir d'une objectivation poussant à une vision structuraliste du consentement mettant en avant la limite des luttes pour prévenir les transformations des métiers en routine.

Notre thèse s'est ainsi attachée aux possibilités d'un dépassement du contrôle et du consentement par une approche des résistances dans l'emploi et le travail, individuelles et collectives, pouvant déboucher au delà du consentement, sur la prise de parole ou la défection. En outre, elle a mis en avant la mobilisation de compétences tacites par les directions comme par les salariés, constituant un terreau fertile pour les formes d'appropriation, de consentement comme de résistance, dans des métiers formellement considérés comme non ou peu qualifiés. Ces compétences ne sont pas systématiquement liées au genre ni aux emplois d'entrée et encore moins au front office. Notre posture élargie à l'ensemble du personnel des magasins à montré à travers l'évolution du procès de travail dans la branche que ces ressources sont mobilisées par ceux dont l'activité s'inscrit le plus dans une dramatisation, dans l'instant, l'événement quotidien et que, ce faisant, tous y ont aujourd'hui plus ou moins recours.

Enfin, l'un des principaux apports à la théorie du procès de travail repose sur la mobilisation de la question des dispositions sociales acquises dans les trajectoires hors travail et internes qui, à travers les correspondances socio-organisationnelles, transitions et ruptures, soulignent le caractère situé des formes de consentement et de résistance, pouvant rompre avec les rapports sociaux de genre, de classe, de génération à travers les clivages traversant les parcours socio-organisationnels. Autrement dit, les mutations de la production et de l'appareil idéologique (Althusser, 1970) externe et interne (Burawoy, 1985) peuvent, une fois appropriés par les salariés, conduire à la remise en cause des rapports de production et de leur reproduction. La prise en compte de l'autonomie des salariés, de la dynamique de leurs ressources externes et internes à l'organisation à travers les jeux sociaux, les correspondances et ruptures dans les carrières professionnelles et morales voient émerger une résistance dépassant le consentement et la lutte contre la routine.

Un apport épistémologique : une démarche ethnographique entre épaisseur historique et entreprise élargie

En outre, cette thèse innove en renouant en parallèle avec la question de l'idéologie et de l'instrumentalisation de l'imaginaire dans l'entreprise, notamment par l'élargissement de son horizon à différentes fins d'opacification des rapports sociaux de production. Elle s'inscrit dans la lignée de la théorie marxiste. Elle est à ce titre en rupture avec l'approche méthodologique de L. Boltanski et E. Chiapello en dépassant l'étude des supports écrits et principes théoriques managériaux. En effet, cette thèse ne limite pas la diffusion de l'esprit du capitalisme à un support, ni à une catégorie de salariés mais insère le tout dans un champ élargi à l'ensemble de la main d'œuvre et des dispositifs officiels et officieux de diffusion. Cet esprit est en effet selon nous indissociable d'un corps, c'est à dire d'un ensemble de pratiques auxquelles il est censé donner sens et qui, lorsque l'on observe aujourd'hui les dimensions idéologiques et matérielles du développement du capitalisme commercial, marque une césure. Si l'approche holiste est ici prégnante pour définir et circonscrire les cadres de contrôle dans lesquels s'insèrent consentement et résistance, cette thèse ne réduit pas le travailleur au statut d'abstraction incapable de résister, d'agent support de rapports sociaux. De même, elle se détache d'une sociologie du tout acteur, en empruntant certes à l'utilitarisme certaines notions mais tout en les réinscrivant dans un processus et une configuration particulière, propres à l'évolution du procès de travail dans la grande distribution.

Enfin, l'entrecroisement de nombreuses données de première main, de natures et de sources différentes, nous a permis de dépasser les représentations habituelles des restructurations productives comme des résistances. En abordant l'entreprise en tant que société de capitaux et en distinguant trois principales sphères d'analyse (financière, d'information et de consultation des salariés, productive), cette thèse s'écarte d'une analyse du travail réel à partir des indicateurs institutionnels, parties émergées de l'iceberg mais aussi souvent construits directement par ou à partir de données concédées par les directions. Partant

de postulats réalisés à partir de mouvements de fond peu visibles permet d'analyser des mutations en cours qui n'ont fait l'objet d'aucune circonscription.

Pour un désenclavement de la sociologie des services

En prenant en considération la grande distribution alimentaire et ses différents formats de magasins comme champ d'analyse des évolutions du procès de travail, nous avons souhaité rompre avec une analyse des services souvent restée prisonnière du front office ou ne s'attachant qu'à deux figures jugées idéal-typiques (la caissière et le manager). Notre thèse échappe ainsi au piège de la singularisation et de la nouveauté sans emprunter de biais industrialiste dans l'analyse des services.

Ainsi, certains constats (pratiques et emprunts théoriques managériaux, outils et références) peuvent sembler désuets ou du moins peu innovants notamment pour qui connaît l'analyse du travail industriel. Mais rappelons le contexte spécifique à la branche qui vivait son âge d'or après les 30 glorieuses pour basculer dans une crise s'approfondissant au milieu des années 2000, entre influence du capital financier, entreprises globalisées et visibilité exposant aux critiques. Autrement dit, la distribution ne s'est détachée que tardivement d'une régulation salariale fordiste alors qu'elle connaît par ailleurs depuis longtemps des formes de flexibilité, pour s'inscrire rapidement dans un contexte d'exacerbation des tensions entre un capital concentré et un travail composé d'une majorité de salariés occupant des emplois essentiellement non qualifiés au sein d'une variété d'établissements, favorisant la multiplication des dispositifs et registres de contrôle et de mise au travail.

De plus, notre approche lie clients et salariés là où ces acteurs sont souvent traités séparément. La mise au travail du consommateur semble laisser les salariés de côté. Pourtant, la place du salarié dans la perspective d'une production externalisée mérite davantage d'égards et doit dépasser le front office (Dujarrier, 2008 ; Tiffon, 2012 a) pour s'intéresser au middle voire au back office (Raffenne, 2009). Si elle prend de l'importance, la mise au travail du consommateur n'est en effet qu'un des aspects de la production des services. Comme nous l'avons vu, elle doit à ce titre être reliée au développement du capitalisme serviciel et au rôle du magasin au cœur de l'entreprise contemporaine pour comprendre ses enjeux et analyser résistance et critique.

Qu'en est-il du salarié? Quel est aujourd'hui l'impact de la mise au travail du consommateur sur les rapports sociaux de production ? Et inversement, comment envisager cette mise au travail du consommateur au regard des mutations du procès de travail dans la branche ?

Enfin, à travers l'analyse des transformations du travail depuis la perspective offerte par la théorie du procès de travail, on ne saurait distinguer cette « orientation client » des Technologies de l'information et de la Communication, marquant par leur évolution conjointe un contrôle à la fois moins visible et plus puissant, le client étant principalement mobilisé pour renforcer les relations d'autorité au sein de l'organisation, et les TIC à des fins de traçabilité, rationalisant et perfectionnant le modèle du marché (Cochoy, Neuville, 1999).

Pour une approche des emplois non qualifiés en rupture avec le sens commun

L'un des apports de cette thèse réside dans l'un des problèmes que la constitution de l'échantillon a pu nous poser en l'élaborant. En contournant les obstacles dressés par les modes de pensée conventionnels renvoyant aux services et aux emplois non qualifiés, nous avons souhaité rompre avec les réponses qui s'imposaient à l'avance à nos questions (Becker, 1997)

Ainsi, l'approche des emplois non qualifiés et de leur occupation vise à considérer leur occupation en tout temps et tout lieu par défaut. Mais l'une des missions du chercheur en sciences sociales est précisément de s'interroger sur ce savoir commun. Comme le souligne Howard Becker, les efforts des chercheurs se concentrent souvent sur des cas supposés archétypes et ces derniers semblent croire que leur explication permettra par extension d'appréhender tous les autres (1997). La sociologie du travail n'échappe pas à ce constat. Elle s'est longtemps focalisée sur les professions, métiers socialement valorisés, et ceci de manière disproportionnée au regard du nombre de travailleurs qu'ils représentent. Plus récemment et en resserrant notre focale autour de la branche, on peut faire le constat inverse en soulignant qu'une majorité des recherches ont porté principalement sur les employé(e)s de caisse ou sur des dimensions précises que l'on peut désigner comme des événements. L'étude des mouvements sociaux privilégie ceux qui ont réussi (en terme de visibilité) plus que les tentatives qui ont échoué ou celles qui ne sont encore que des amorces.

Suivant les conseils de Becker, nous avons souhaité inventer de nouvelles catégories, affronter ce qui s'accordait mal avec les catégories ordinaires ou avec les manières habituelles de considérer un problème sans rompre avec ces dernières et ceci afin d'éviter d'aboutir à ce que Thomas Kuhn qualifie de situation où l'on produit beaucoup de scientifiques et peu de science (1962).

L'observation du travail, de l'emploi et de leurs contraintes situées révèle le rôle fondamental des trajectoires et des expériences de travail dans l'action. La servicisation ou installation dans les services relève d'une docilité, d'une corvéabilité obtenue dans le cadre d'échanges dépassant le simple usage d'une main d'œuvre diplômée surnuméraire ou non qualifiée et économiquement dépendante. Les mutations récentes de la branche n'ont pas fait qu'abolir l'ancien cadre d'échange mais n'ont pas établi de nouveau cadre structurant diffusant une anomie en magasin. Les salariés ont cependant une mémoire et des ressources qui, malgré les diversions et tentatives de division et de déclassification, contribuent à établir des ponts entre générations et services, entretenant solidarités, résistances mais aussi consentement par l'appropriation du travail et de l'organisation.

Prolongements et perspectives de recherche

Notre thèse par son approche méthodologique et théorique ouvre de nombreuses perspectives de recherche. D'une part, elle invite à une véritable comparaison internationale dans des conditions similaires à celles de réalisation de notre enquête en France au sein de grandes enseignes telles que l'anglais *Tesco* et l'américain *Wal-Mart* sur leur marché domestique respectif. Elle convie en outre à une confrontation des formes de structuration du procès de travail au sein des pays étrangers où ces firmes s'implantent aujourd'hui tout en étant en concurrence directe. Notre approche souligne le rôle essentiel du management au sens large, en tant qu'agent censé obtenir le consentement des employés. Le mouvement récent de polarisation des salariés au sein des firmes de grande distribution révèle un management opérationnel évoluant de manière croissante vers le profil de « petit cadre » (Appay, 2005) se considérant toujours plus comme un « manutentionnaire de luxe » lorsque le management occupant des fonctions centralisées (DRH, DRS, spécialistes du marketing et de la communication) contribue de manière croissante à distiller dans les magasins depuis les sièges une ingénierie sociale à travers des dispositifs matériels et symboliques favorisant un contrôle pacifié de la main d'œuvre exécutive. Cette polarisation d'une fonction centrale pose la question du rapport au travail de ceux qui élaborent aujourd'hui les dispositifs institutionnels de contrôle de la main d'œuvre. Une approche de cette catégorie de salariés, entre valeurs et représentations de l'entreprise permettrait de s'attacher plus précisément à la construction sociale des dispositifs de justification institutionnels et à visée sociétale.

D'abord en partie touchés, les chefs de rayon devenus managers sont aujourd'hui les derniers à être exposés à l'homogénéisation de la main d'œuvre à travers l'aplanissement hiérarchique et nul doute que la diffusion de technologies telles que les puces RFID accélérera ce processus. En parallèle, de nombreux magasins poursuivent leurs mutations, les « drive », ou magasins procédant à la distribution d'achats effectués en ligne semblent marquer un retour partiel vers les origines industrielles de la grande distribution (vente par correspondance). Comment envisager de telles transformations du point de vue du travail réel et de l'évolution officielle des fonctions (classification, division du travail, marché interne) ? D'autre part, elle appelle à développer l'analyse des « soft skills » (Bolton, 2005) en dépassant les cadres habituels les associant notamment au genre (« col rose ») tout en les envisageant dans la dynamique du procès de travail dans les services et dans les possibilités de leur valorisation par les salariés.

Enfin, par sa transversalité, cette thèse invite à prendre en compte le rapport à la branche du public fréquentant les magasins comme des actionnaires des firmes de la grande distribution, notamment quant au rôle de ces derniers dans le consentement et la résistance au travail des salariés, une réflexion que nous nous proposons d'entamer en guise d'ouverture à une future recherche.

Penser les formes de résistance collective

Deux exemples d'actions collectives

Si les revendications sont souvent similaires quelle que soit l'enseigne et l'appartenance syndicale, les modes de protestation diffèrent. Nous avons eu l'occasion d'assister d'une part au mouvement du 1^{er} février 2008 au cœur de Paris, au milieu de trois grandes surfaces alimentaires (un hard discount, un supermarché et une grande surface spécialisée en produits surgelés) et de discuter du choix des modalités du mouvement à l'échelle locale avec les représentants des salariés de magasins hard discount. D'autre part, nous nous sommes entretenus avec une déléguée syndicale à l'origine d'un mouvement de contestation parti d'un magasin de la région parisienne, au sein d'une enseigne concurrente.

Certains comme Guy, 59 ans, représentant d'un syndicat majoritaire dans son enseigne se montrent davantage favorable au piquet de grève rassemblant plusieurs magasins, accompagnés d'une pétition, le tout organisé par des salariés sur leur temps de repos. Il affirme ainsi pouvoir réunir plus de monde et désapprouve la grève : « Ca ne brasse personne, on n'obtient rien. On a existé quelques minutes, et encore ». Il conteste l'efficacité d'une telle action au vu de la taille des magasins du format, de la perte de salaire occasionnée ainsi que le fait d'être « mal vu » par la suite par la direction, soulignant l'exposition plus forte des salariés des petites surfaces et le poids des représailles managériales dans la branche. A contrario, une posture plus rare, défendue par Fadili, chef de magasin et déléguée syndicale d'une organisation minoritaire, précurseur dans son enseigne, repose sur le blocage de magasins et sur la forte médiatisation de l'action de ce dernier quelques années avant (reportage sur une chaîne hertzienne, article dans un journal hebdomadaire critique) après avoir pris la défense d'une employée accusée de vol. Elle affirme ainsi avoir renoncé à sa réputation professionnelle de chef de magasin et à sa carrière dans la branche, « sacrifiées » en échange « d'un pouvoir, d'une protection » lui permettant d'être « épaulée » dans ses revendications.

« Ils ont essayé de me calmer lorsque je les ai menacés de prévenir les médias. Ils ont même mis le magasin en sureffectif pour m'acheter. Depuis j'ai intégré l'Unsa et 50 chefs de magasins et employés m'ont rejoint. C'est énorme, j'ai fait un gros boulot. La direction a commencé à paniquer face aux blogs, entretiens sur *M6* et dans *Politis*. Ca a réveillé les boss! ». (...)

« J'aurais aimé avoir mon magasin mais je peux pas avoir fait tout ça et aller du côté patronat. J'ai un esprit combatif, c'est toujours la justice qui m'a fait avancer dans la vie... Ca serait pas moi, mon identité, quand vous travaillez pour votre porte monnaie, vous pouvez pas ne pas mettre la pression, j'aurais plus d'identité ». **#18. F., F, 35 ans, chef de magasin hard discount intégré, déléguée syndicale, 92**

La mise en péril la réputation de l'enseigne en passant par des actions fortement médiatisées, l'un des moyens utilisés par la direction est de donner « assez d'heures de travail » au chef de magasin en question pour qu'il puisse exercer « proprement ». Ainsi, après des années de lutte médiatisée, cette dernière bénéficie d'une certaine autonomie par une démarche qui, si elle reste limitée à l'échelle locale et ne remet en rien en question les principes qui sous-tendent le mode de fonctionnement de l'organisation du travail dans le hard discount, est abondamment relayée aujourd'hui.

Dépasser le travail ? La responsabilité sociétale située

Ces deux exemples illustrent à quel point les résistances collectives dans le commerce doivent être considérées comme des objets à portée sociétale et combien le public (et à travers ce dernier, la visibilité sociale) est envisagé comme une dimension à prendre en compte par les salariés pour mener à bien leurs actions collectives dans des organisations ouverte où ce dernier participe de manière croissante à la production du service. En outre, ces enjeux sociétaux se retrouvent dans la représentation du personnel qui se limite de moins en moins à un rôle de porte parole. Dans un format où travaillent, particulièrement autour et dans les grandes agglomérations, les populations les plus vulnérables (travailleurs jeunes, femmes, étrangers ou d'origine étrangère, parents seuls ; partiellement désaffiliées au regard de leurs trajectoires familiales et professionnelles), certains mandatés se sentent investis de responsabilités dépassant les questions du travail et de l'emploi quand d'autres se diversifient afin de rallier davantage d'employés.

« Quand on a la chance d'être né en France et de se débrouiller un peu mieux on devient porte parole, au départ officieusement mais comme ça ne bouge pas trop, j'ai enchaîné avec le syndicat. (...) Ici, on gagne entre 900 et 1200 euros et y'en a pas mal qui cumulent des crédits à la consommation. Ils viennent vers moi pour des bons d'achat au CE, pour que je leur rédige des lettres. Beaucoup se plaignent mais veulent conserver leur anonymat. Niveau syndicat, c'est notre mort à petit feu (...) J'aimerais bien avoir moins de responsabilités mais j'arrive pas à trouver de salariés qui veulent être sur la liste et s'investir. Certains sont volontaires mais ils ne savent pas lire ni écrire ». **#19, C., 39 ans, H, employé épicerie, DS, DP, CE, CHSCT, hypermarché intégré, 78**

« On leur dit qu'on peut les aider pour les entretiens, pour faire leur courrier car ça nous arrive de le faire à leur place ». **#69. S., F, adjointe chef de magasin, déléguée syndicale, hard discount intégré, 75**

L'entraide dépasse la question du travail et touche à des formes élargies de solidarité ne relevant d'un constat émergeant d'une évaluation des ressources de chacun, qu'il s'agisse des capacités à s'exprimer et acquérir une certaine autonomie en vue de la constitution de formes de contre pouvoir tout en tissant des liens par d'autres angles que celui du travail. Ainsi, nombreux sont les salariés mandatés à regretter d'avoir négligé ses fonctions locale ou à reconnaître leurs limites et privilégier un cadre restreint d'intervention et de fonctions tout en continuant à enrichir leurs connaissances par des formations.

« Je ne m'intéresse qu'aux salariés, pas au COMEX. C'est pas avec nous que vous verrez les hautes sphères du syndicat. On veut rester proche des gens tout en en apprenant le plus pour avoir une relation d'égal à égal avec le patron ». **#28. C., H, 37 ans, chef de magasin, hard discount intégré, délégué syndical, 75**

« en 1999, c'est le virage syndical complet avec la fusion. Je pars permanent, pas officiellement mais dans la pratique. C'est la plus grande connerie que j'ai fait de ma vie ». **# 58, S., H, délégué syndical national, hypermarchés intégrés**

Généralement, ce faible intérêt pour une critique globale renvoie à des questions factuelles et pragmatiques telles que le périmètre statutaire de responsabilités ou les conditions d'efficacité de leur action (entre configuration et répétition) limitant leur champ d'intervention à des questions prioritaires :

« Notre périmètre est énorme et on a 20 heures de délégation. Alors même si la plupart des salariés ne connaissent pas le droit individuel à la formation, comment aller voir 1500 salariés en leur disant « vous avez le droit à ça » ? Nous n'avons pas le temps et ce n'est pas notre rôle. ». **#28. C., H, 37 ans, chef de magasin, hard discount intégré, délégué syndical, 75**

« On doit passer sans prévenir. Lorsqu'il y'a le chef de réseau, les employés ne nous répondent même pas. Je comprends, ils veulent pas se faire remonter les bretelles. Alors on passe en son absence et on leur parle une fois, deux fois puis trois. La première fois, ils ne nous rappellent jamais, faut être patient ». **#69. S., F, adjointe chef de magasin, déléguée syndicale, hard discount intégré, 75**

Si nous avons vu au niveau national que les représentants des salariés se heurtent à une direction maîtrisant particulièrement le cadre de déroulement des instances de négociation et d'information (Ch.4), au niveau local, les obstacles sont tout autres. Liés d'une part à l'encadrement, ils sont aussi le fait de salariés se plaçant dans des postures individuelles de retrait ou de fuite graduelles, de la grève du zèle à l'absentéisme chronique⁵⁷¹ en passant par la défection, autant de positionnements qui renvoient à des représentations considérant l'investissement syndical et la représentation du personnel avant tout à un investissement temporel et économique supplémentaire, deux dimensions où ces derniers pensent avoir fait suffisamment de concessions à l'organisation. Lorsqu'elles ne renvoient pas à un rapport utilitariste, reposant sur une sollicitation sporadique en cas de problème personnel majeur, la représentation dominante des syndicats au sein des magasins français se rapproche de celle aperçue chez les employés des *Supercenters Wal-Mart*, entre méconnaissance, méfiance et désintérêt.

Reconstruire des ponts entre sphères de l'entreprise

Les tentatives locales et nationales de fédération des salariés de la branche semblent indiquer la nécessité de repartir de la dramatisation de l'organisation du travail, de son inscription dans l'action quotidienne pour permettre par la suite de développer des formes de revendications solides et durables. Certains l'ont bien compris, face au développement d'une communication interne mobilisant l'histoire de la branche et en la réinterprétant à des fins justificatrices, les représentants syndicaux développent leurs propres magazines. Dans les hypermarchés *Marché*, la CFDT diffuse depuis son site internet *l'Hyper*, qui toutes les trois à quatre semaines depuis 2002 (et depuis les années 1980 en version papier), publie des informations à caractère local, national et international. Il est l'un des rares supports développé

⁵⁷¹ En 2011, selon le cabinet de conseil Alma Consulting, le taux d'absentéisme moyen dans le secteur privé est de 3,84%, alors que *Libre Service Actualité*, la même année, souligne un taux d'absentéisme dans la grande distribution passé de 3,89% à 4,85% entre 2008 et 2009. Les chiffres demeurent peu clairs mais indiquent unanimement une hausse tendancielle depuis la fin des années 1990. Ainsi, dans les hypermarchés *Marché*, selon les chiffres communiqués par la direction aux managers des magasins, le taux d'absentéisme est passé de 5,1% en 1999 à 7,6% en 2004 (source : formation cadre : « Action de mobilisation contre l'absentéisme », Hypermarchés *Marché*, 2008). Dans le hard discount, la fréquence et la durée des absences sont aujourd'hui telles que certaines directions d'enseigne ont mis en place des « plans de prévention des risques » censés être appliqués après 3 arrêts de plus de 10 jours au cours de l'année. Si les conditions sont souvent remplies, ces dispositions ne sont en revanche pas appliquées. Dans les hypermarchés *Marché*, à l'instar des *Supercenters Wal-Mart*, des actions sont menées depuis le milieu des années 2000, du serveur vocal au numéro d'urgence afin de prévenir au plus vite son manager, en passant par l'entretien de retour se déroulant dans une pièce communément appelée par les employés la « boîte à claques ».

par des salariés à destination des salariés permettant d'avoir une approche transversale de l'entreprise en tant que société de capitaux.

A une toute autre échelle, des actions sont menées dans les magasins pour sortir de la dichotomie entre employés en retrait et représentants des salariés désabusés, faisant face à la méfiance des premiers. De la même manière que le travail est rendu possible, c'est à dire par un fort investissement personnel, des salariés prennent en charge leurs pairs les plus exposés en tentant d'insuffler un intérêt pour le suivi continu, pour une veille en matière de relations et de conditions de travail et pour la transmission de l'information en matière sociale (Encadré 12). Ces deux postures montre combien certains salariés ont compris qu'il était de leur intérêt, n'ayant pas l'accès aux conditions de production du *reporting* social de passer à leur tour d'une culture de l'oralité à la mise à l'écrit des événements pour leur donner davantage de perspective mais surtout davantage de poids face aux directions locales et nationales. Au cours de nos entretiens, nombreux sont les salariés à nous avoir révélé « tout noter, au cas où » de la même manière que le management constitue des dossiers à leur égard. Les réunions informelles au sein d'un même service permettent également, en sortant du cadre des réunions de DP et de CHSCT, d'entendre le point de vue de salariés qui ne sont pas amenés à s'exprimer en temps normal, entre dispositifs institutionnels d'écoutes du personnel et représentants des salariés souvent silencieux lors des réunions avec la direction.

Encadré 12

Parenthèse locale

24 janvier 2008, 10 heures du matin. Une semaine avant les négociations annuelles obligatoires débouchant sur le mouvement intersyndical du 1^{er} février, la grande distribution est encore la branche où les mobilisations n'existent pas. Dans le bureau syndical d'un des principaux hypermarchés des Yvelines, Cédric, 38 ans dont 20 passés dans les rayons de « son » magasin, attend l'arrivée de ses collègues employés aux rayons épicerie. Il est délégué syndical depuis 1997 et sa rencontre avec un chef de rayon « nettoyeur » : « *C'était une sorte de rébellion, c'était la première fois où je disais non* ». Le groupe *Marché* est alors en pleine croissance extensive, une phase qui s'achève en 1999 par sa fusion avec l'autre principal groupe français de distribution.

« On sait jamais. Imagine si on fait grève ! »

Cédric attend ses collègues du rayon épicerie afin de poursuivre ce qu'il désigne comme « *une initiative de remontée d'informations* ». Trois semaines plus tôt, une première réunion a rassemblé 9 employés, débouchant sur la remise d'un compte rendu écrit au chef de secteur, soulignant les principaux dysfonctionnements. De la sorte, Cédric espère pouvoir « *reconstruire* » un service « *dominé par le chacun pour soi* ». Pour y parvenir, il opère clandestinement. La hiérarchie n'aime pas « *cette solidarité* », lui préférant la politique de la porte ouverte. Alerte entre les deux réunions, le manager (surnommé « *CRS* ») a organisé une réunion pour en savoir plus. Youssef, employé de 42 ans, précise : « *Un jour il m'a demandé de venir au bureau et m'a dit : " Je te vois souvent avec Cédric, qu'est ce qu'il y a avec Cédric ? " Je lui ai dit : " je vais le voir car j'ai un problème de logement " et il m'a répondu : " Pour ça je peux pas t'aider mais si tu as un soucis passe me voir " »*. Cédric ajoute d'un ton sarcastique : « *On sait jamais. Imagine si on fait grève !* ». Il ne croit pas à une mobilisation. Parmi les obstacles majeurs, il souligne la précarité des employés « *prêts à tout accepter* ». La plupart gagnent entre 900 et 1200 euros et accumulent les crédits à la consommation. Ces derniers le connaissent d'abord comme membre du CE, venant chercher des bons d'achat ou demander de l'aide pour rédiger leur courrier administratif. S'ils sont nombreux à se plaindre, ils tiennent à conserver leur anonymat. Cédric profite de son statut pour les représenter.

Les employés arrivent au compte goutte dans ce local de 20m² sans fenêtres. Au total, 7 hommes, des employés âgés de 20 à 50 ans présents depuis 15 ans pour les plus anciens, assistent à cette seconde réunion succédant à une journée de travail débutée entre 3 et 4 heures du matin. Cédric s'assure que personne n'a été aperçu par le manager du rayon avant d'aborder l'ordre du jour où figurent les problèmes d'organisation du travail,

d'information et de relations avec la hiérarchie. Si les tensions recensées en magasin semblent de prime abord éloignées des mutations structurelles du groupe par une personnalisation des responsabilités et conflits, elles leur sont cependant intimement liées.

D'une part, le virage qualitatif de l'image commerciale s'avère en contradiction avec la mise en œuvre des mutations organisationnelles. Les « équipiers » évoquent spontanément les péripéties vécues quelques semaines auparavant, le temps d'une visite du ministre du commerce qualifiant le magasin de : « vitrine du savoir-faire en matière de construction durable et de commerce responsable ». Les réserves insalubres ont été repeintes, les rats chassés de leurs nids et les stocks imposants dissimulés. Mohamed, l'aîné du groupe, qualifie la réserve de Champs Élysées, Cédric ironise : « *On va demander à Borloo de faire les CHSCT !* ». Le ton change lorsque les employés abordent un ensemble de problèmes quotidiens. En effet, les employés sont directement exposés aux conséquences pratiques de la centralisation des décisions et de la rationalisation des coûts de distribution. Désormais considérés comme « points de vente », les magasins font l'objet d'un report du risque financier. Leurs mutations visent une gestion au plus juste des marchandises et de la main d'œuvre. Des problèmes de livraisons (retards, ruptures et surstocks causés par l'automatisation des commandes occasionnant des pertes considérables) au manque de matériel (un seul tire-palettes électrique pour l'équipe de travail, un seul scanner pour 4 employés pour l'étiquetage, pas de film plastique en réserve) en passant par le manque de « bras », les dysfonctionnements occasionnés conduisent à une accumulation du travail comme à son imprévisibilité.

« Soit t'es trop bon, soit ils ne veulent plus de toi ».

D'autre part, la dimension globale acquise par le groupe de distribution contraste avec le caractère local des formes de conflictualité. Progressivement privés de la gestion des commandes désormais centralisée, les chefs de rayon sont devenus des managers essentiellement chargés de la gestion quotidienne de la main d'œuvre. A leur tour, les restrictions de moyens matériels et d'effectifs sont génératrices de tensions gravitant autour des employés avec pour corollaire une violence exacerbée cantonnée à la sphère productive.

Les services du magasin sont autant de lieux régis par des règles arbitraires imposées par l'encadrement : changements de rayon impromptus, fortes modulations d'horaires, planification des jours de travail ou de congés modifiée à la dernière minute et accompagnés de justifications vexatoires (langage militaire, ordres sans égard, insultes, intimidations, humiliation devant la clientèle, remise en question de la qualité du travail effectué, dans chaque cas de manière répétée). Ces injonctions, souvent contradictoires, contribuent à entretenir un climat quotidien délétère marqué par l'incertitude, la méfiance et la violence qui, lorsque les objectifs économiques fixés à l'encadrement sont atteints, ne fait l'objet d'aucune remise en cause. Et pour cause, en fonction de critères tels que l'âge, l'ancienneté, le sexe ou l'origine ethnique, le traitement des employés est différencié, contribuant à leur isolement.

En rayon, les plus jeunes tels que Thomas, 22 ans, sont tenus de « *combler les trous* ». Bon gré mal gré -« *ça fait deux ans que je suis là, je tiens bon* »-, il fait preuve d'une disponibilité permanente, acceptant des horaires discontinus et un temps de travail intensifié par la polyvalence. En outre, managers de rayon et chefs de secteur s'emploient à individualiser les rapports hiérarchiques en cultivant les relations interpersonnelles antinomiques avec les employés : « *c'est la tactique du gentil et du méchant, du duo complémentaire. Le chef de secteur est sympathique, cordial, mais c'est un killer. Il appelle le manager "mon petit Attila à moi" et nous demande toujours de l'excuser* ». En fonction de son expérience personnelle, chacun y va de ses hypothèses concernant le traitement dont fait l'objet son voisin, mais le prisme des interprétations est large : « *soit t'es trop bon, soit ils ne veulent plus de toi* ».

Enfin, les contradictions s'expriment dans les écarts constatés entre la communication interne vantant les avantages salariaux et leur effectivité quotidienne auprès d'employés méconnaissant les subtilités conventionnelles. En fin de réunion, Cédric distribue, à ses frais, un exemplaire des conventions collectives de l'enseigne à chacun - « *si vous en voulez d'autres, il faudrait une petite contribution* »- avant que l'équipe ne finisse par aborder la question du salaire. Avec des semaines de travail pouvant osciller entre 32 et 38 heures sans possibilité d'heures supplémentaires, les employés sont demandeurs de majorations en tous genres. Pour autant, leurs deux derniers dimanches travaillés, en principe payés triple, ont finalement été payés double ou ont été compensés par des « *congés imposés* » sans que la plupart ne le remarquent. A la suite, Thomas, le cadet, questionne ses pairs sur le fonctionnement de la mutuelle et du déblocage de la participation (0,75 mois de salaire). Cédric lui précise : « *Si tu veux la débloquer, c'est en Avril* » avant que Djibril, 25 ans, lui rétorque : « *Il en a besoin, il n'a pas le choix* ».

Il est un peu plus de midi, la réunion se termine. Au final, 16 des 21 employés du rayon ont participé à ces réunions. « Les autres ? Les gestionnaires de rayon ne viendront jamais. Les filles non plus, elles sont à mi-temps ou prêtées par les fournisseurs ». Cédric se montre déçu mais pas surpris : « Il y'a encore énormément de travail à faire pour s'organiser dans la grande distribution. J'ai pas les moyens de faire mieux. On est majoritaires dans 15 hypermarchés sur 200, on peut rien signer. Avec l'accord sur la représentativité, notre délégué national nous a dit : "vous allez retourner remplir des rayons". Je crois qu'il plaisantait ».

Des « parties prenantes » prenant parti ?

En outre, la clientèle, qui a toujours été le troisième acteur dans la branche a aujourd'hui un rôle essentiel dans les rapports sociaux de production des services. En se montrant de plus en plus comme déviant aux yeux de l'organisation (Ch. 6) et en étant souvent associée par les salariés à des formes de pression et de pénibilité majeures, elle apparaît comme un tiers susceptible de réagir de manière inattendue. A l'image du peuple évoqué par Foucault (1975), elle peut protester de manière spontanée contre les directions et écouter les revendications des salariés. Avec le temps et selon la configuration, l'ouverture de l'organisation au public contribue à nouer des formes d'affinité et de solidarité entre main d'œuvre et clientèle au point où cette dernière n'hésite pas à prendre la défense des salariés, s'interposant ou témoignant en la faveur d'un salarié lors d'un conflit ouvert sur la surface de vente. De ressource pour l'organisation (Weller, 1998), le client peut sans doute être envisagé comme une ressource pour les salariés au delà des formes relatives de plaisir au travail.

Le développement des formes de boycott ou « buycott » (Esteves, 2006 ; Bozonnet, 2010) ou de manifestations en grandes surfaces, peu à même de toucher les dirigeants et détenteurs du pouvoir (en matière de choix des produits notamment) des enseignes et les débrayages (« débrayages pacifiques ») les plus fréquemment pratiqués par les salariés, semblant satisfaire les directions car opérés par les salariés « après leur travail de mise en rayon » et « ne bloquant pas l'entrée des magasins », ne font que participer en quelque sorte d'un même mouvement de circonvolution alternée se retirant par peur de « prendre en otage la clientèle » (tout mode de résistance inspiré des actions industrielles devenant dans le langage politico-médiatique un acte terroriste) ou investissant par facilité la surface de vente au risque de ne trouver aucun auditoire.

Nous pouvons nous demander si l'un des principaux enjeux des résistances se joue dans le rapprochement des acteurs précédemment évoqués et d'une quatrième figure hétéroclite et non exclusive à l'instar du client, celle de l'actionnaire. Conspué par une majorité de salariés, les propriétaires des moyens de production se voient indifféremment attribuer les restructurations productives récentes de la grande distribution. Nos observations au sein d'instances telles que les Assemblées générales des actionnaires (annuelles, extraordinaires et mixtes) ont révélé une forte hétérogénéité des profils mais surtout des dissensions non négligeables entre catégories d'actionnaires et logiques inhérentes, opposant principalement l'actionnariat particulier et l'actionnariat financier. Si l'actionnariat salarié se range davantage dans une logique proche du premier (perspective de long terme), ces deux sphères de l'entreprise commerciale capitaliste sont loin d'aboutir à un consensus. Elles se rapprochent en effet lorsqu'il s'agit de dénoncer l'influence des nouveaux actionnaires éloignés de l'ethos du commerce (n'hésitant pas à siffler lorsque le président de l'assemblée évoque le nom des principaux actionnaires financiers, pour partie systématiquement absents ou rappelle le montant des indemnités de départ de l'ex directeur général ou la somme qui lui est allouée comme engagement de non concurrence après avoir annoncé le montant de sa retraite chapeau) face aux déconvenues en matière de pérennisation de leurs investissements

pour les uns et de sauvegarde de leurs emplois pour les autres, la presse spécialisée parlant ainsi de « printemps des actionnaires ». Ces deux aspects qui pourraient paraître antithétiques et sources de conflit dans une perspective orthodoxe de la finance (appelant à moderniser les structures les moins profitables), se retrouvent devant un même constat d'échec.

En l'espace de quatre ans et autant d'Assemblées générales des actionnaires, nous avons pu observer la recrudescence des salariés présents dans ces instances, leur visibilité croissante, la place accordée à leur question comme un accueil de moins en moins hostile de la part des actionnaires particuliers (interruptions de questions, huées, applaudissements) lorsque les premiers abordent des sujets d'intérêt commun (« où va t'on ? »). Cette intrusion de plus en plus marquée des salariés dans des assemblées des grandes entreprises françaises, pour la plupart fréquentées par les mêmes actionnaires n'est pourtant pas le signe d'une convergence profonde des intérêts entre acteurs. En effet, les dernières assemblées générales des principales entreprises du CAC 40 se sont révélées centrées sur les activités internationales et la rémunération des dirigeants déclenchant la plupart du temps l'incompréhension des actionnaires particuliers. Les questions sociales et sociétales ne semblent pas faire l'objet d'une attention particulière, bien que depuis deux ans, les assemblées générales des groupes *Carrefour* et *Casino* soient davantage mouvementées en raison de la présence de cortèges syndicaux. En outre, sans même considérer leur contenu, ces assemblées générales n'ont consacré que 7 minutes en moyenne aux problématiques liées à la Responsabilité Sociale des Entreprises⁵⁷², illustrant à nouveau la faible considération pour une approche élargie des responsabilités de l'entreprise.

Ainsi, au même titre que l'ensemble des initiatives déployées par les salariés, notamment les anciens, pour désenclaver les rapports sociaux du magasin et comprendre l'entreprise dans son acception la plus large, il paraît aujourd'hui nécessaire, dans une période où la faible performance actionnariale peut détourner les actionnaires individuels d'une vision associant systématiquement la main d'œuvre à une variable d'ajustement, qu'il suffirait de réduire pour augmenter la rentabilité de l'action, d'amorcer la construction de passerelles leur permettant de comprendre les conséquences de leurs décisions. En effet, il peut être étonnant de constater que les questions des actionnaires en fin de séance, sont pour près de la moitié des questions posées en tant que consommateurs, interrogeant et critiquant la qualité des produits, les ruptures de stocks, l'absence de logique commerciale de certaines transformations en magasin.

⁵⁷² Rapport « Bilan des assemblées générales des actionnaires 2012 », *Capitalcom*.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

- AASTRUP, J., KOTZAB, H., "Analyzing out-of-stock in independent grocery stores: an empirical study", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 37 No. 9, 2009, pp. 765-789.
- ADLER P., « Automation et qualifications : nouvelles orientations », *Sociologie du travail*, n°3, 1987, pp. 289-303.
- AGGLIETTA M., REBERIOUX A., *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, 2004, 394p.
- AGLIETTA M., *Régulation et crises du capitalisme*, Odile Jacob, Paris, 1998, 486p.
- ALBEDA R., TILLY C., *Glass Ceiling and Bottomless Pits : Women's Work, Women's Poverty*, South End Press, 1997, 224p.
- ALBERT J., « En 1973, grand et petit commerce se répartissent 30% et 70% du marché », *Economie et Statistique*, n°59, pp.43-47, 1974.
- ALONZO P., « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution, des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et emploi*, n°76, 1998, pp. 37-52.
- ALVESSON M., *Organization Theory and Technocratic Consciousness*, W. de Gruyter, Berlin/New York, 1987, 286p.
- AMOSSE T., CHARDON O., « Les travailleurs non qualifiés : une nouvelle classe sociale ? », *Economie et Statistique*, n°393-394, 2006, pp.203-229.
- AMOSSE T., PIGNONI M-T., « La transformation du paysage syndical depuis 1945 », *Données Sociales*, La société française édition 2006, 2006, pp. 405-412.
- APPAY B., 2005, *La dictature du succès. Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, L'Harmattan, 2005, 264p.
- APPAY B., « Vers une rationalisation du travail ? Le cas de la grande distribution » communication lors des Huitièmes journées de Sociologie du Travail, Aix en Provence, 2001.
- ARBORIO A-M., COHEN Y., FOURNIER P., HATZFELD N., LOMBA C., MULLER S., *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*, Paris, La Découverte, 2008, 351p.
- ARCHER J., TAYLOR D., *Up Against the Wal-Marts : How your Business can Prosper in the Shadow of the Retail Giants*, AMACOM, 2005, 272p.

- ARCHIER G., SERIEYX H., *L'entreprise du 3^{ème} type*, Seuil, 1984, 213p.
- ARISTOTE, *Poétique et Rhétorique*, Trad. RUELLE C-E., Kessinger Publishing, 2010 (1883), 398p.
- ARRIGHI J-J., GASQUET C., JOSEPH, O., « Qui sort de l'enseignement secondaire ? Origine sociale, parcours scolaires et orientation des jeunes de la génération 2004 Enquête "génération 2004", Interrogation 2007». Céreq. *Notes Emploi Formation*, 41, 2009a.
- ARRIGHI J-J., GASQUET C., JOSEPH, O., «L'insertion des sortants de l'enseignement secondaire, des résultats issus de l'enquête génération 2004. Enquête "génération 2004" », Interrogation 2007. Céreq. *Notes Emploi Formation*, 42, 2009b.
- ASKENAZY P., CARRE F., PRUNIER-POULMAIRE S., TILLY C., (à paraître). Working in large food retailers in France and the US: The key role of institutions. *Work, Employment & Society*, 2012.
- ASKENAZY P., *Les désordres du travail*. Paris, Seuil, 2004, 98p.
- ASKENAZY P., WEIDENFELD K., « Les soldes de la loi Raffarin », CEFREMAP, Editions Rue d'Ulm, 2007, 60p.
- AUBENAS F., *Le quai de Ouistreham*, Editions de l'Olivier, 2010, 269p.
- AUBERT J-P., BEAUJOLIN-BELLET R., « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et Emploi*, n°100, 2004, pp.99-112.
- AUBERT N., GAULEJAC V. (de), *Le coût de l'excellence*, Seuil, 2007 (1991), 342p.
- BA A., VIGNON C., « L'évolution du métier de caissière d'hypermarché : quels enjeux pour la Gestion des Ressources Humaines? », communication lors du 12^{ème} Colloque Etienne Thil, La Rochelle, 2009.
- BACHET D., *Les fondements de l'entreprise, construire une alternative à la domination financière*, Les éditions de l'Atelier, Paris, 2007.
- BACHET D., « Mobilisation et contrôle du travail : de la société de capitaux à l'entreprise », *IXèmes Journées de Sociologie du Travail, 27 et 28 novembre 2003, Paris, Site Descartes*.
- BACHET D., « La lutte des places », *Le monde diplomatique*, mai 1994.
- BADOT O., « L'autre raison du succès de Wal-Mart : une rhétorique de l'infra-ordinaire », communication lors des 9èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, tenue à l'Université de Bourgogne, les 4 et 5 novembre 2004.
- BAILEY R., *Praxis pietatis*, Leipzig, 1724.
- BAJOIT G., « Exit, voice, loyalty...and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement », *Revue française de sociologie*, vol.29 n°2, 1988, pp. 325-345.

- BARON M-L., GUERIN F., « Lean Retail Management : Vers un transfert conceptuel fertile ? », 1^{ère} journée de recherche Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire, 29 mars, 2007, Avignon.
- BAREL Y., « Complémentarité et contradictions des formes de contrôle : le cas de la grande distribution », *Finance Contrôle Stratégie*, n°2, 2001, pp. 5-31.
- BARET C., GADREY J., GALLOUJ C., « Le temps de travail dans la grande distribution alimentaire en France, Allemagne, Grande-Bretagne », *Travail et Emploi*, n°74, 1998, pp. 21-35.
- BARONCELLI A., MARANESI A., « Du succursalisme à la franchise : un choix de désinvestissement stratégique », *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 1, n° 2, 1998, pp. 33-56.
- BARREY S., *Le travail marchand dans la grande distribution alimentaire : la définition des relations marchandes*, thèse de Doctorat sous la direction de Franck Cochoy, Université de Toulouse 2, CERTOP, 2004.
- BARREY S., « Les grimaces du client. Des figures du consumérisme aux figures du consommateur écrivain », in COCHOY F. (coord.), *Les Figures sociales du client*, *Sciences de la Société*, n°56, 2002, pp/ 165-186.
- BARTH I., BOBOT L., « Du client « roi » au client « déviant », intervention lors des Journées de Recherches en Marketing de Bourgogne, novembre 2010.
- BAUDELOT C., ESTABLET R., *Allez Les Filles !*, Seuil, Paris, 2003.
- BAUDELOT C., GOLLAC M., *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Fayard, 2003, 352p.
- BAUDRILLARD J., *La société de consommation*, Gallimard, 1996 (1970), 318p.
- BAUDRILLARD J., *Le système des objets*, Gallimard, 1978 (1968), 288p.
- BAXTER R., *An Christian Directory, or a Summ of practical Theology and Cases of Conscience*, London, 1677, 1678.
- BAXTER R., « Life », in *Reliquiae Baxterianae, or Mr. Richard Baxter's Narrative of the most memorable Passages of his Life and Times*, Matthew Sylvester, London, 1696.
- BAXTER R., *The Saints' Everlasting Rest, or a Treatise on the blessed State of the Saints in their enjoyment of God in Heaven, by the Rev. Richard Baxter*, London, s. d. [1650]).
- BEAU A-S., « Organisation du travail et emploi des femmes dans le grand commerce : l'exemple du Grand Bazar de Lyon, 1886-1974 », *Le Mouvement Social*, 2006/4 n°217, pp. 11-31.

BEAU A-S., *Un siècle d'emplois précaires : Patron-ne-s et salarié-e-s dans le grand commerce (XIX^{ème}-XX^{ème} siècle)*, Paris, Payot, 2004, 303 p.

BEAUCHET J., *Carrefour des illusions*, Bertrand Gobin, 2010, 272p.

BEAUD S., *80% d'une classe d'âge au bac et après ? Les enfants de la démocratisation scolaire*, La Découverte, Paris, 2003, 345p.

BEAUD S., 1997, « Un temps élastique. Etudiants des "cités" et examens universitaires », *Terrain*, n° 29, pp. 43-58.

BEAUJOLIN-BELLET R., « Les engrenages de la décision de réduction des effectifs », *Travail et Emploi*, n°75, 1998, pp.19-32.

BEAUJOLIN-BELLET R., GRIMA A., « Mener un conflit ouvert dans un contexte de violence : le cas des leaders syndicaux lors de plans sociaux », communication lors du 3^{ème} Congrès de l'Association Française de Sociologie, Paris, 2009.

BEAUVOIS J-L., JOULE R-V., *Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble, PUG, 1987.

BECHTIKOU J., « La grande distribution en France : un secteur plus concentré que chez ses voisins ? », in *Problèmes Économiques*, n°2949, La Documentation française, 2008.

BECKER H. S., « La prise en compte de cas inhabituels dans l'analyse sociologique : les conseils de Hughes », *Sociétés Contemporaines*, n°27, 1997, pp. 29-37.

BECKER H. S., *Outsiders. Etudes de sociologie de la deviance*, Métailié, 1985 (1963), 247p.

BEDUWE C., « L'emploi non qualifié dans les trajectoires des jeunes débutants : emplois de passage ou situations durables », *Dares Première Synthèses Informations*, décembre 2004.

BELANGER J., THUDEROZ C., « La recodification de la relation d'emploi », *Revue française de Sociologie*, vol. 39, no 3, 1998, p. 469-494.

BELHOSTE J-F., BENOIT S., CHASSAGNE S., MIOCHE P., *Autour de l'industrie: histoire et patrimoine. Mélanges offerts à Denis Woronoff*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2004, 642p.

BELL J., "Managing On-Shelf-Availability: The store manager's perspective", *proceedings of the 16th conference of the European Association for Education and Research in the Commercial Distribution*, Università degli studi di Parma, Italy, 2011, 29th June- 1st July 2011.

BELTRAN A., RUFFAT M., *Culture d'entreprise et Histoire*, Les éditions d'organisation université, Paris, 1991.

BENQUET M., *Les damnées de la caisse*, Ed. du croquant, 2011, 240p.

- BENQUET M., « Les raisons de l'action collective : retour sur la mobilisation improbable des salariés d'hypermarchés », *Sociologie du travail*, vol. 52, n°3, 2010, pp. 305-322.
- BERGER P., LUCKMANN T., *La construction sociale de la réalité*, Paris, Armand Colin, 1996 (1966), 357 p.
- BERNARD S., « L'apprentissage du supermarché au Vietnam », Journées Internationales de Sociologie du Travail, Londres, 2007, 14p.
- BERNARD S., *Les temps de travail des salariés de la grande distribution: Contraintes organisationnelles et compromis sociaux. Analyse de deux hypermarchés en France et au Vietnam*, Thèse de Doctorat, Nanterre, décembre 2005., 454p.
- BERNARD S., TIFFON G., « De l'automatisation des caisses à la recomposition du travail des caissières », in DURAND J.-P., MOATTY F., TIFFON G. (dir.), *Travail et innovation. Innovation dans le travail et travail d'innovation*, Toulouse, Octarès, à paraître.
- BEROUD S., DENIS J.-M., LESAGE G., GIRAUD B., PELISSE J., *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, éd. du croquant, 2008, 159p.
- BESSE N., BOUCHUT F., FINELA G., *Manufrance, Les Regards de la Mémoire*, Les éditions de l'Épargne, 1992, 127p.
- BESSIRE D., « Grande distribution : l'effcience du système de régulation interne », in Marseille J., *La Révolution commerciale en France, du 'Bon Marché' à l'hypermarché*, Le Monde Editions, 1997, pp.165-182.
- BIANCO A., *Wal-Mart : The Bully of Bentonville*, Crown Business, 2007, 352p.
- BISAULT L., DESTIVAL V., GOUX D., « Emploi et chômage des « non qualifiés » en France », *Economie et Statistique*, n°273, 1994, pp. 17-27.
- BLANCHARD K., JOHNSON S., *The One Minute Manager*, New York, W.Morrow, 1982, 111p.
- BLANCHET A., GOTMAN A., *L'enquête et ses méthodes: l'entretien*, Paris, Nathan, 128, 2003, 128p.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., « Comment interpréter les changements du capitalisme. Réponses à quelques critiques », *Sociologie du Travail*, XLIII, 2001, pp. 409-421.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, 843 p.
- BOLTON S. C., *Emotion Management In The Workplace*, Londres, Palgrave MacMillan, 2005, 240p.
- BOTHOREL J., SASSIER P., *La grande distribution : Enquête sur une corruption à la française*, Bourrin, 2005, 233p.

- BOUCHOUCHA D., BERRY M., BEBEAR C., CHASSANG G., « Mégafusions : mes lendemains de la bataille boursière », Séminaires de l'Ecole de Paris du Management, 2001, 16p.
- BOUFFARTIGUES P.(sous la direction de), *Cadres, la grande rupture*, Recherches, La Découverte, Paris, 2001.
- BOUFFARTIGUES P., PENDARIES J-R., « Formes particulières d'emploi et de gestion d'une main d'œuvre féminine peu qualifiée : le cas des caissières d'un hypermarché », *Sociologie du travail*, vol. 3, 1994, pp. 337-360.
- BOUQUIN S., (coord.), *Résistances au travail*, Paris, Syllepse, 2008, 249p.
- BOURDIEU P., *Science de la science et réflexivité*, Cours du Collège de France 2000-2001, Raisons d'agir, 2001, 240p.
- BOURDIEU P., *Les structures sociales de l'économie*, Seuil, 2000, 289p.
- BOURDIEU P., *La domination masculine*, Seuil, 1998, 142p.
- BOURDIEU P., *Entretien avec Roger Chartier*, « Les lundis de l'histoire », *France Culture*, mai 1997.
- BOURDIEU P., *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*. Paris, Le Seuil, 1994, 254p.
- BOURDIEU P., *Réponses, pour une anthropologie réflexive*, Paris, Le Seuil, 1992, 267 p.
- BOURDIEU P., « L'ordre des choses », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 90, 1991, pp. 7-19.
- BOURDIEU P., *Questions de sociologie*, Paris, Minuit, 1984, 277p.
- BOURDIEU P., « Ce que peut faire la sociologie. Le sociologie et les instituteurs », entretien avec Ronald Klapka, théâtre de Saint-Amand les Eaux, 1983.
- BOURDIEU P., *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard, 1982.
- BOURDIEU P., « Le mort saisi le vif, les relations entre l'histoire réifiée et l'histoire incorporée », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Volume 32, n°32-33, 1980, pp. 3-14.
- BOURDIEU P., *Le sens pratique*, Editions de Minuit, 1980, 500p.
- BOURDIEU, P., « Entretien avec Pierre Bourdieu : La sociologie est-elle une science », Thuillier P., *La Recherche*, 1980.
- BOUDIEU P., *La distinction. Critique sociale du jugement*, Les Editions de Minuit, 1979, 672p.
- BOURDIEU P., PASSERON, J-C., *La reproduction, éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Editions de Minuit, Paris, 1970.

- BOURDIN A., « Avec ou sans MacLuhan », *Communication et langages*, Vol.7, n°7, pp-67-76, 1970
- BOURG D., « Les nouveaux agriculteurs », *Revue Esprit*, novembre 1990, pp.60-80.
- BOURGET P., *Outre-mer, notes sur l'Amérique*, tome premier, ed. A. Lemerre, 1895, 313p.
- BOUSSEMART B., *La richesse des Mulliez. L'exploitation du travail dans un groupe familial*, Estaimpuis, 2008, 530p.
- BOUTET J., « La médiation symbolique en questions », Colloque ARTCO, Lyon, 2005.
- BOYER R., *La théorie de la régulation : une analyse critique*, La Découverte, 1986, 142p.
- BOYER R., DURAND J-P., *L'après-fordisme*, Syros, 1993, 176p.
- BOYER R. ; FREYSSINET M., *Les modèles productifs*, Repères, La Découverte, 2000, 120p.
- BOYER R., SAILLARD Y. (dir.), *Théorie de la régulation : l'état des savoirs*, La Découverte, 1995, 592p.
- BOWMAN E-H., SINGH H., « Corporate Restructuring: Reconfiguring the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993, pp. 5-14.
- BOZONNET J-P., « Boycott et « buycott » en Europe. Ecocitoyenneté et culture libérale », *Sociologies pratiques*, n°20, 2010, pp. 37-50.
- BRADLEY H. B., « Community-based Treatment for Young Adult Offenders », *Crime & Delinquency*, vol. 15, n° 3, 1969, pp.359-370.
- BRAUDEL F., *La dynamique du capitalisme*, Paris, Arthaud, 1985, 120p.
- BRAVERMAN H., *Labor and monopoly capital : the dégradation of work in the twentieth century*, New-York, monthly review press, 1974, 460p.
- BRETON P., *La parole manipulée*, La Découverte, 2002, 220p.
- BROCHIER C., « Des jeunes corvéables », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Vol. 138, 2001, pp. 73-83.
- BRULOIS V., VIERS J., « Plaidoyer pour une analyse interdisciplinaire de la RSE », Colloque RIODD (Reseau International et interdisciplinaire de recherche sur les Organisations et le Développement Durable), juin 2009, Villeneuve d'Ascq.
- BURAWOY M., « Reviewed work(s): Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century. by Harry Braverman », *Contemporary Sociology*, Vol. 25, No. 3 , 1996, pp. 296-299.
- BURAWOY M., *The Politics of Production. Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*, Verso, 1985, 272p.

- BURAWOY M., *Manufacturing Consent. Changes in the labor Process under monopoly capitalism*. University of Chicago Press, Chicago, 1979, 268p.
- BURGESS E. W., MC KENZIE R. D., PARK R. E., *The City: Suggestions for Investigation of Human Behavior in the Urban Environment*, Chicago, University of Chicago Press, 1967 (1925), 250p.
- BURNOD G., CHENU A., « Employés qualifiés et non qualifiés : une proposition d'aménagement de la nomenclature des catégories socio-professionnelles », *Travail et Emploi*, n°86, 2001, pp.87-105.
- BURNOD G., CARTRON, D., PINTO, V., « Etudiants en fast food : les usages sociaux d'un petit boulot », *Travail et Emploi*, n°83, 2000, pp. 137-156.
- BUSCATTO M., « La relation d'emploi à l'ombre du chômage. Le cas de deux sociétés privées de service », *Travail et Emploi*, n°87, 2001, p. 67-79.
- CAILLE A. (dir.), *La quête de reconnaissance : nouveau phénomène social total*, La Découverte, 2007, 302p.
- CAILLY C., *Mutations d'un espace proto-industriel : le Perche aux XVIIIe-XIXe siècles*, Volume 1, Fédération des Amis du Perche, 1993, 1067 p.
- CALAIS-AULOY J., *La loi Royer et les consommateurs*, Recueil Dalloz, 1974.
- CALHOUN C. J., « Pour rendre le capitalisme respectable », traduction WINKIN Y., in *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°78, 1989, pp. 75-78.
- CALMAND J., EPIPHANE, D., HALLIER, P., « De l'enseignement supérieur à l'emploi : voies rapides et chemins de traverse, Enquête "génération 2004" », Interrogation 2007. Céreq. *Notes Emploi Formation*, No 43, 2009.
- CAMPBELL C., *The Romantic Ethic and the Spirit of Modern Consumerism*, 1987, 312p.
- CAMPBELL J., *The Hero with a Thousand Faces*, Princeton University Press, 1960, 416p.
- CARLUER-LOSSOUARN F., DAUVERS O., *La saga du commerce français*, Editions Dauvers, Rennes, 2004, 223p.
- CARLUER-LOSSOUARN F., *L'aventure des premiers supermarchés*, Linéaires-Editions du Boisbaudry, Cesson-Sévigné, 2007, 288p.
- CARRE F., TILLY C., VAN KLAVEREN M., VOSS-DAHM D., « Retail Jobs in Comparative Perspective », in GAUTIE J., SCHMITT J., *Low Wage Work in the Wealthy World*, Russell Sage Foundation Publications, New York, 485, 2010, pp. 211-268.
- CARTRON D., « Le sociologue pris en sandwich ! Retour sur une observation participante au McDonald's », *Travail et Emploi* n°94, 2003, pp59-64.

- CARTRON D., GOLLAC M., HAMON-CHOLET S, « L'intensification du travail : phénomène durable ou effet d'apprentissage ? », in Appay Béatrice, Jefferys Steve, 2009, *Restructurations, précarisation, valeurs*, Octares.
- CASCIO W.F., "Downsizing: what do we know? what have we learned?", *Academy of Management Executive*, Vol 7, N°1, 1993, pp. 95-104.
- CASTEL N., « Un usage du SMIC contre le salaire. Le cas des centres d'appels », *Les notes de l'Institut Européen du Salariat*, janvier 2012
- CASTEL R., *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995, 813p.
- CASTELS M., *L'ère de l'information, tome 1 : la société en réseaux*, Fayard, 2001, 671p.
- CASTORIADIS C., *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, 1975, 540p.
- CHABAUD D., CODRON J-M., « Comment prendre en compte les particularités des rayons dans la gestion des magasins ? Intérêts et limites d'une analyse aokienne », communication lors du *Colloque Etienne Thil*, La Rochelle, 2004.
- CHAMPAGNE P., « La vision d'État » in Pierre Bourdieu (sous la dir. De), *La Misère du monde*, Paris, Editions du Seuil, 1993, pp. 261-269.
- CHAMPAGNE, P., « La construction médiatique des « malaises sociaux » », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°90, 1991, pp. 64-76.
- CHANEY D., « Le grand magasin comme forme culturelle », *Réseaux*, Volume 14, n°80, 1996, pp. 81-96.
- CHAPOULIE J-M., *La tradition sociologique de Chicago*, Paris, Seuil, 2001, 490p.
- CHARDON O., DAGUET F., VIVAS E., « Les familles monoparentales. Des difficultés à travailler et à se loger », Insee Première, n°1195, juin 2008, 4p.
- CHARDON O., « La qualification des employés », Insee, Série des Documents de Travail, n°F0202, 2002, 33p.
- CHAREIRE, O., « L'application de la loi Royer en matière d'urbanisme commercial dans le département du Rhône 1974-1988 », *Revue de géographie de Lyon*, n°64, 1989, pp.87-98.
- CHATEAURAYNAUD F., « Démontez les ressorts d'une emprise. La place du désentrepreneur dans une pragmatique du pouvoir », séminaire « sociologie des alertes et des controverses », EHESS, 1 février 2008.
- CHATEAURAYNAUD F., « Les relations d'emprise. Une pragmatique des asymétries de prises », Document de travail, EHESS, 10 mai 1999.

- CHEVALIER M., « La politique de l'épargne salariale au service du consentement au travail », in DURAND J-P., LE FLOCH M-C. (coord.), *La question du consentement au travail*, L'Harmattan, 2006, 318p.
- CICERON, *De l'Orateur*, Paris, Belles lettres, 2003.
- CLARK C., *Les conditions du progrès économique*, Paris, Presses Universitaires de France, 1960, 508p.
- CLARKSON M. B., « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, 20, 1995, pp. 92-117.
- CLIQUET G., RULENCE D., Les opérations d'acquisitions des distributeurs en France : mesure de la couverture spatiale des réseaux de points de vente, *Décisions Marketing*, 15, 1998, pp. 17-27.
- CLIQUET G., « Large format retailers: a French tradition despite réactions », *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7(3), 2000, pp. 183-195.
- CLIQUET G., GARETS V. (des), BASSET G., PERRIGOT R., « 50 ans de grandes surfaces en France : entre croissance débridée et contraintes légales », 7th International Congress, Marketing trends, Venise, 2008, 28p.
- COCHOY F., « Progressive Grocer, ou la « petite distribution » en mouvement (États-Unis, 1929-1959) » in MONNET, J. et STASZAK J-F. (2008). « Le consommateur ambulant », *Espaces et sociétés*, Éditions Érès, 135, n°4, 2009, 224p.
- COCHOY F., « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme « représentation » de l'économie et du droit », *Droit et Société*, n°65, 2007, pp. 91-101.
- COCHOY F., « L'emballage, ou comment capter en chaque homme le baudet qui sommeille », in COCHOY F. (sous la dir.), *La captation des publics*, Presses Universitaires du Mirail, Toulouse, 2004, pp. 71-99.
- COCHOY F., *Une sociologie du packaging ou l'âne de Buridan face au marché*, PUF, 2002, 225p.
- COCHOY F., « Les figures sociales du client, leçons du marché ». *Sciences de la Société*, n°56, 2002, pp. 3-23.
- COCHOY F., *Une histoire du marketing*, Paris, La Découverte, 1999, 416p.
- COCHOY F., NEUVILLE J-P., *Le Client, Ketchup des affaires ?*, Séminaire Vie des affaires, Ecole de Paris du Management, 5 décembre 1999.
- COIGNARD S., WICKHAM A., *L'omerta française*, Albin Michel, Paris, 1999, 360p.
- COLLA E., *La grande distribution en Europe : évolution des formules, des stratégies et des structures d'entreprises*, Vuibert, 1997, 246p.

- COLLETIS G., « Evolution du rapport salarial, financiarisation et mondialisation », communication Forum de la Régulation 2003, 19p.
- CONSTANTI H., NOUZILLE V., *Députés sous influences : Le vrai pouvoir des lobbies à l'Assemblée nationale*, Fayard, 2006, 500p.
- CORNOLTI C., *Les effets des suppressions d'emplois sur le comportement des salariés restants : perceptions des acteurs et proposition d'un modèle explicatif*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, 2001, Université Nancy 2.
- CORSTEN D., GRUEN T., "Desperately seeking availability: an examination of the extent, the causes and the efforts to address retail out-of-stocks", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 31 No.12, 2003, pp. 605-617.
- CORTEEL D., « Produire et se faire plaisir à l'usine Enquête d'anthropologie auprès d'ouvrières de l'usine Leoni, Lilienthal, Allemagne », Communication lors des IX^{èmes} Journées de Sociologie du Travail, Paris, 27 et 28 novembre 2003.
- COUPPIE T., GASQUET C., LOPEZ A., « Evolutions de l'emploi tertiaire de base et positionnements des CAP-BEP tertiaires sur le marché du travail », Relief 6, Rapport du Céreq, 2004.
- COURPASSON D., LEBAUDE A., THOENIG J-C., VILLETTE M., « Le retour de la domination ? », *Séminaire de l'Ecole de Paris du Management*, Paris, Mai 1997.
- COUTROT T., *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, 1999, 128p.
- COUTROT T., *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste?*, La Découverte, 1998, 281p.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Seuil, 1977, 436p.
- CUZACQ N., LAVORATA L., MORIN-DELERM S., « L'instrumentalisation du rapport développement durable par le marketing : l'exemple de la grande distribution », Actes du Colloque Etienne Thil, 2007, 19p.
- DAHRENDORF R., *Classes et conflits de classe dans la société industrielle*, Paris, Mouton, 1972, 341p.
- DAUMAS J-C., « Consommation de masse et grande distribution. Une révolution permanente (1957-2005) », Vingtième Siècle, Revue d'histoire, n°9, 2006, pp.57-76.
- DAUNE-RICHARD A-M., « Les femmes et la société salariale : France, Royaume-Uni, Suède », Travail et Emploi, n°100, 2004, pp. 69-84.
- DAVIDSON W. R., BATES A. D., BASS S. J., « The Retail Life Cycle », Harvard Business Review, 54, 1976, pp. 89-96.

- DAVIS, J., MERRIMAN, D., SAMAYOA, L., FLANAGAN, B., BAIMAN, R., PERSKY, J., « The Impact of an Urban *Wal-Mart* Store on Area Businesses: An interim-evaluation of one Chicago neighborhood's expérience », 38th Annual Meeting of the Urban Affairs Association, Baltimore, Maryland April 26, 2008, 42p.
- DEJOURS C., *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, 1998, 208p.
- DEJOURS C., *Travail, usure mentale*, Bayard, 2000 (1980), 280p.
- DELAUNAY J.-C., GADREY J., *Les enjeux de la société de services*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1987, 333 p..
- DEMAILLY L., « La psychologisation des rapports sociaux comme thématique sociologique », in BRESSON, M. (dir.), *La psychologisation de l'intervention sociale : mythes et réalités*, L'harmattan, 2006, pp. 35 - 50.
- DESJEUX D., *La construction du marché en Chine à travers le cas de Carrefour à Canton* (film ethnographique), séminaire Le client au travail, Cnam, 2009.
- DESJEUX D., « La cathédrale, le caddie et la caméra : les voies cachées de l'institutionnalisation de la consommation », *L'almanach, Agrobiotech*, 2003.
- DE VROEY M., « La théorie du salaire de Marx une critique hétérodoxe », *Revue économique*, vol. 36, n°3, 1985, pp. 451-480.
- DICKER J., *The United States of Wal-Mart*, Jeremy P. Tarcher, 2005, 245p.
- DIDRY C., BROUTE R., « L'employeur en question, les enjeux de la subordination pour les rapports de travail dans une société capitaliste », in PETIT H., THEVENOT N., *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, La Découverte, 2006, 250p.
- DODGE R., 1923 *Habituation to Rotation*. *J. Exp. Psychol.* 6, 135 (1923).
- DOERINGER P., PIORE M. J., *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, M.E. Sharpe, 1971, 212p.
- DONOVAN F.R., *The Saleslady*, Chicago, University of Chicago Press, 1929, 267p.
- DONOVAN F. R., *The Woman who Waits*, Boston, Gorham Press, 1925, 118p.
- DUBE A., WILLIAM T.L., EIDLIN B., « A Downward Push : The Impact of *Wal-Mart* Stores on Retail Wages and Benefits », UC Berkeley Center for Labor Research and Education, Research Brief, décembre 2007, 10p.
- DUBE A., JACOBS K., « Hidden cost of *Wal-Mart* jobs : Use of safety net programs by *Wal-Mart* workers in California », UC Berkeley Center, Briefing Papers Series, 2004, 10p.
- DUBET F., *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*, Seuil, 2006, 490p.

- DUJARIER M.-A., Le travail du consommateur, de McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous consommons, Paris, La Découverte, 2008, 246p.
- DURAND Cé., Le capitalisme est-il indépassable ?, Paris, Textuel, 2009.
- DURAND Cl., *Le travail enchaîné*, Seuil, 1978, 186p.
- DURAND G., *Les structures anthropologiques de l'imaginaire*, Bordas, 1969, 513p.
- DURAND J-P., *La chaîne invisible*, Paris, Seuil, 2004, 400p.
- DURAND J-P., HATZFELD N., La chaîne et le réseau : Peugeot-Sochaux, ambiance d'intérieur, Page deux, 2002, 303p.
- DURAND J-P., GIRARD S., « Attribution, perception et négociation de la charge de travail », Les cahiers d'Evry, Mai 2002, 137p.
- DURAND J-P., « Les modèles de la relation salariale », in DURAND J-P., STEWART P., CASTILLO J. (sous la dir.), L'avenir du travail à la chaîne, La Découverte, Paris, 1998.
- DURAND J-P., WEIL R., *Sociologie contemporaine*, Vigot, 1997 (1989), 644p.
- DURAND J-P., « La réalité fordienne du post-fordisme », texte consulté le 20 mars 2011 sur jean-pierredurand.com, 1992.
- ECKERT H., Etudier, travailler... Les jeunes entre désir d'autonomie et contrainte sociale, Sociologies et société, Montréal, 2010.
- EHRENREICH B., *Nickel & Dimed : Undercover in Low-Wage USA*, Granta Books, 2002, 240p.
- EIGLIER P., LANGEARD E., *Servuction. Le marketing des services*, McGraw Hill, 1987, 202p.
- ELIAS N., *Qu'est ce que la sociologie ?*, Paris, Pandora, 1981, 222p.
- ELIAS N., *Du temps*, Paris, Fayard, 1996, 226p.
- ELVINGER F., *La marque, son lancement, sa vente, sa publicité*, Librairie d'économie commerciale, 1925, 320p.
- EMMET B., JEUCK J. E., ROSENWALD E. G., *Catalogues and Counters : A history of Sears Roebuck and Company*, Chicago, University of Chicago Press, 1950, 788p.
- ESTEY M. S., Patterns of Union membership in the retail trades, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.8, 4, July, 1955
- ESTEVES O., *Une histoire populaire du boycott, volume 2 1989-2005, la mondialisation malheureuse*, L'Harmattan, 2006, 183p.
- EWENS S., *Captains of Consciousness*, New York : McGraw-Hill, 1976.

- FACHE P., GALLOUJ C., WAELLI M., « Images et figures du grand commerce dans la recherche en SHS : quelles incidences sur l'attractivité du secteur », Communication lors du XIII^{ème} Colloque Etienne Thil, 2010.
- FAGUER J-P., « Le « relationnel » comme pratique & comme croyance », *Revue Agone*, n°37, 2007, pp. 185-203.
- FALK P., CAMPBELL C. (ed.), *The Shopping Experience*, Sage, 224p.
- FANTASIA R., « Dictature sur le prolétariat. Stratégies de répression et travail aux États-Unis », traduit de l'anglais par CHRISTIN R., *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°138, 2001, pp. 3-18.
- FAVEREAU O., « Règle, organisation et apprentissage collectif : un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes », in Orléan A. (dir.) *Analyse Economique des Conventions*, Presses Universitaires de France, Paris, 1994, pp. 115-137.
- FAYNER E., *Et pourtant je me suis levée tôt...*, Editions du Panama, 2008, 172p.
- FEATHERSTONE L., « Watching Wal-Mart », *Columbia Journalism Review*, 2 février 2006.
- FEATHERSTONE L., *Selling Women Short : The Landmark Battle for Workers' Right at Wal-Mart*, New York, Basic Books, 2004, 288p.
- FERNANDEZ A., *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Editions d'organisation, Paris, 2008 (1998), 466p.
- FERRAROTTI F., Histoire et histoires de vie, la méthode biographique en sciences sociales, Klincksieck, Paris, 1981.
- FERRERAS I., *Critique politique du travail*, Les presses Science Po, 2007, 276p.
- FERRIER D., « Le droit des relations entre producteurs et distributeurs de produits alimentaires », *Economie rurale*, n°245, 1998, pp. 84-88.
- FESTINGER L., *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston, Peterson & Company, 1957, 291p.
- FILSER M., « Taille critique et stratégie du distributeur : analyse théorique et implications managériales », *Décisions Marketing*, N°15, 1998, pp.7-16.
- FISHMAN C., *The Wal-Mart Effect: How the World's Most Powerful Company Really Works and How It's Transforming the American Economy*, Penguin Press, New York, 2006, 304p.
- FLOCCO G., « Du « Tout-acteur » à l'analyse des médiations de la contrainte », *L'Homme et la société*, n°162, 2006, pp. 79-95.
- FOOTE WHYTE W., *Street Corner Society, the social structure of an italian slum*, University of Chicago Press, Chicago, 1943.

- FOUCAULT M., *Surveiller et punir*, Gallimard 1975, 318p.
- FRANCIOSI C., ITIER S., « Le reporting social des entreprises: un enjeu du dialogue social? Pratiques managériales et appréciations syndicales », Centre d'études économiques et sociales du groupe Alpha, 2005, 38p.
- FRANKLIN B., "Franklin's Way to Wealth, Or, Poor Richard, and *Advice to a young tradesman : To Which Are Added, Pope's Universal Prayer, and Proverbs and Maxims*" in Poor Richard's Almanack, Peter Pauper Press, New York, 2006 (1748).
- FREUD S., *Psychologie collective et analyse du Moi*, Paris, Payot, 1948 (1921), 250p.
- FREYSSINET M., « Peut-on parvenir à une définition unique de la qualification ? », In *La qualification du travail, de quoi parle-t-on ?*, Commissariat Général du Plan, Paris, La Documentation française, 1978, pp. 67-79.
- FREYSSINET M., *La division capitaliste du travail*, Savelli, 1977, 225p.
- FRIEDMANN G., *Le travail en miettes*, Gallimard, 1956, 374p.
- FRIEDMANN G., REYNAUD J-D., « Sociologie des techniques de production et de travail », in GURVITCH G., *Traité de sociologie*, Tome 1, 1958, pp. 331-358.
- FROMMER F., *La pensée Powerpoint : Enquête sur ce logiciel qui rend stupide*, La Découverte, 2010, 260p.
- GADREY J., « Un demi-siècle de montée des services : la révolution permanente », *Le mouvement social*, n°211, 2005, pp. 21-36.
- GADREY J., *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte, 2003(1992), 128p.
- GADREY J., « Nouvel esprit du capitalisme et idéologie libérale », *Sociologie du travail*, XLIII, 2001, 389-402.
- GADREY J., LEMOINE P., BERRY M., « Y'a-t-il une nouvelle économie ? », séminaire de l'Ecole de Paris du management, séance du 2 avril 2001, 12p.
- GADREY J., JANY-CATRICE F., " The retail sector: why so many jobs in America and so few in France ? ", *Service Industries Journal*, vol. 20, n° 4, octobre, 2000, pp.21-32.
- GADREY J., « Rapports sociaux de service: une autre régulation », *Revue économique*, vol. 41, n°1, pp. 49-69.
- GALBRAITH J. R., *Designing Complex Organizations*, Addison Wesley, 1973, 224p.
- GALLAND O., *Sociologie de la jeunesse*, Armand Colin, 1991, 231p.
- GARNIER J-P., *Essais sur la ville, la petite-bourgeoisie intellectuelle et l'effacement des classes populaires*, Agone, 2010.

- GAULEJAC V. (de), *La société malade de la gestion*, Seuil, Paris, 2005.
- GAUTIE J., « Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires », *Revue Française d'Economie*, Vol. 18, n°4, 2004, pp. 33-62.
- GAUTIE J., Déstabilisation des marchés internes et évolution de l'emploi et des salaires dans les pays de l'OCDE : quelques pistes, Document de travail du CEE, 2003.
- GAY P. (du), « Le libre-service. La distribution, les courses et les personnes », *Réseaux*, n°135-136, (1-2), 2006, pp. 33-58.
- GAZIER B., *Le rôle des politiques actives de l'emploi dans les restructurations*, in "Délocalisations, normes de travail et politique d'emploi", La Découverte, 2005
- GEREFFI G., « The organization of buyer-driven global commodity chains: How US retailers shape overseas production networks? », In G. KORZENIEWICZ (Ed.), *Commodity chains and global capitalism*, Westport, Prager, 1994.
- GHEORGIU M., GUILLEMOT D., MOATTY F., « Gestionnaires et médecins devant les changements organisationnels à l'hôpital » in CAUSER J-Y., DURAND J-P., GASPARINI W., *Identités et identifications au travail. Catégories d'analyse, enquêtes et controverses*, 2006, 346p.
- GIBSON R., "The California Grocery Strike", Cultural Logic, <http://eserver.org/clogic/2004/gibson.html>.
- GOFFMAN E., *La mise en scène quotidienne. Tome 1 : La présentation de soi*, Ed. de Minuit, Paris, 1973, 256p.
- GOFFMAN E., *Asiles, études sur la condition sociale des malades mentaux*, Ed. de Minuit, Paris, 1968, 450p.
- GOLLAC M., VOLKOFF S., *Les conditions de travail*, La Découverte, 2007 (2000), 128p.
- GOLLAC M., VOLKOFF S., « Citius, altius, fortius : l'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, 1996, p.54-67
- GRAFMEYER Y., JOSEPH I. (trad.), *L'école de Chicago : naissance de l'écologie urbaine*, Flammarion, 2004 (1990), 377p.
- GRAFF M., « Le droit de la concurrence dans le rapport producteur-distributeur », *Economie rurale*, n° 245-246, 1998, pp. 89-92.
- GRANDCLEMENT C., *Vendre sans vendeurs : sociologie des dispositifs d'achalandage en supermarché*, thèse de Doctorat, Ecole des Mines de Paris, 2008, 469p.
- GREAUME F., *Danger Carrefour*, Editions Osmondes, 2002, 205p.

- GROSSIN W., « Le temps industriel : une représentation du temps désormais contestée », *Sociétés*, n°9, 1986, pp. 35-37.
- GROSSIN W., « La dimension psychosociologique de la durée du travail », *Revue Française de Sociologie*, Vol. VIII, 1967, pp. 31-44.
- GROUX G., « L'entreprise : conflits et régulation(s) », *Droit et Société*, n°41, 1999, pp.33-45.
- GRUGULIS I., BOZKURT Ö., *Retail Work*, Palgrave Macmillan, 336p.
- GUBRIUM J. F., « Urban Ethnography of the 1920s Working Girl », *Gender, Work and Organization*, Vol. 14 No. 3, 2007, pp. 232-258.
- GUIGNON N., HAMON-CHOLET S., 2003
- GUYONVARCH' M., *Une sociologie du licenciement dans les entreprises "gagnantes". Banalisation de la gestion du licenciement et déstabilisation du rapport au travail des cadres, managers et techniciens*, Thèse de doctorat de sociologie, 2008, 510 p.
- HABERMAS J., *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard, 1987, 480p.
- HAMANN A., *The Black Book on Lidl in Europe*, Verdi, 2006, 142p.
- HAMPÂTÉ BA, *Amkoullel l'enfant peul*, Editions 84, 2000 (1991), 442p.
- HANIQUE F., *Le sens du travail: chronique de la modernisation au guichet*, Erès, 2004, 300p.
- HARDY P. (l'), TROGNON A., « Le Mythe du Nouveau Consommateur », *Economie et Statistique*, n° 117, 1980, pp.13-22.
- HARRINGTON M., *The Retail Clerks*, John Wiley and sons, New York, 1962, 109p.
- HARVEY D., « Le « nouvel impérialisme » : accumulation par expropriation », *Actuel Marx*, n°35, 2004, pp.70-90.
- HAUTEVILLE F. (d'), « La grande distribution alimentaire : la recherche est-elle en phase avec l'histoire ? », *Economie rurale*, Vol. 255, n°1, 2000, pp.72-85.
- HEGEL G.W.F., *La Raison dans l'Histoire : introduction à la Philosophie de l'histoire*, Plon, 1965 (1822).
- HELIES-HASSID M-L., « « Au Bonheur des Dames » ou la leçon de commerce moderne de M. Zola », *Décisions Marketing*, 20, 2000, pp. 35-46.
- HERMET V., "Willingness to cooperate and social integration of Mini-jobbers in to the permanent staff: An explorative study in the retail-sector", communication lors de l'International Labour Process Conference, 2009.
- HIRSCHMAN A.O., *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, Cambridge, 1970.

- HOCQUELET M., 2008, *Entre rationalisation et service client : Influences et contradictions des dispositifs symboliques de communication sur le remodelage de l'organisation du travail dans la grande distribution*, Colloque I3M : Les dispositifs de médiation dans la communication des organisations, Nice.
- HOCQUELET M., « Transformations organisationnelles et engagement des salariés dans la grande distribution : Vers quelle(s) implication(s) entre réactivité et régulation ? », *Revue Multidisciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le Travail (REMEST)*, vol. 3, septembre 2007, p. 22-42
- HOCQUELET M., *Nouveaux modèles organisationnels et intégration au travail des salariés de la grande distribution : enquête chez les Mousquetaires*, Mémoire de D.E.A en sociologie sous la direction de Jean-Pierre Durand, 2005, 187p.
- HOCHSCHILD A. R., *The Managed Heart*, University of California Press, 1983, 307p.
- HOFFMAN A.C., « *T.N.E.C Monograph Nr.35 : Large scale Organisation in the Food Industry* », 1958.
- HOGGART R., PASSERON J.C. (trad.), *La culture du pauvre*, Les éditions de Minuit, 1970, 424p.
- HOLLANDER S., « The Wheel of Retailing », *Journal of Marketing*, 24(3), 1960, pp. 37-42.
- HOOPES J., « Growth Through Knowledge: Wal-Mart, High Technology, and the Ever Less Visible Hand of the Manager, in LICHTENSTEIN N., (dir.), *Wal-Mart, The face of twenty-first-century capitalism*, The New Press, New York, 2006, 22p.
- HORTY Y.(l'), SAINT-MARTIN, A., « Une comparaison France-Europe des taux de chômage. Structure de la population active et distribution des taux de chômage catégoriels », *Revue Française d'Economie*. 12 (1), 1997, pp. 117-155.
- HUDDLESTON P., HIRST C., "Are your being served? Skills gaps and training needs within the retail sector", *Centre on Skills, Knowledge and Organisational Performance*, Research Paper 53, 2004.
- HUGHES E., « Le travail et le soi ». In : *Le regard sociologique*, trad. par CHAPOULIE J-M., Editions de l'EHESS, Paris, 1996 a (1971), pp. 75-85.
- HUGHES E., « Carrières ». In : *Le regard sociologique*, trad. par CHAPOULIE J-M., Editions de l'EHESS, Paris, 1996 b (1971), pp. 175-185.
- HUGHES E., , « Le drame social du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°115, 1996 c, pp. 94-99.
- IRIBARNE A (d'). (Dir.), *Les usages des outils multimedia en réseaux à France Télécom*, LEST-CNRS, 2000
- JACQUIAU C., *Les coulisses du commerce équitable*, Paris, Mille et unes nuits, 2006, 473p.
- JACQUIAU C., *Les coulisses de la grande distribution*, Paris, Albin Michel, 2000, 366p.

- JANY-CATRICE F., LEHNDORFF S., "Work organization and the importance of labour markets in the European retail trade." In BOSCH G., LEHNDORFF S., *Working in the Service Sector: Tales from Different Worlds*. London: Routledge, 2005, pp. 211-236.
- JEANTET A., SAVIGNAC E., « La télé réalité, nouveau dispositif de médiation pour les organisations », Colloque sur Les dispositifs de médiation organisationnelle, technologique et symbolique dans la communication des organisations, Nice, 2008, 11p.
- JESSEN ADAMS T., « Making the New Shop Floor : *Wal-Mart*, Labor Control, and the History of the Postwar Discount Retail Industry in America », in LICHTENSTEIN N., (dir.), *Wal-Mart, The face of twenty-first-century capitalism*, The New Press, New York, 2006, pp. 213-229.
- JOSHUA I., *Une trajectoire du capital. De la crise de 1929 à celle de la nouvelle économie*, Syllepse, 2006, 293p.
- JULHE S., « Les employés de la grande distribution : entre le chef et le client », Travail et Emploi, n°105, 2006, pp. 7-18.
- KATONA G., *The Powerful Consumer*, McGraw Hill, New York, 1960, 276p.
- KAUFMAN H., FAGUER L., SIOUFFI B., *Le marketing de l'ego : Du Client-Roi au Client-Moi*, MAXIMA, 2005, 288p.
- KERGOAT M., « La ville de « Monsieur Gagnepain » », *Economie & Humanisme*, n°373, juin 2005, pp.34-40
- KLEIN G., *Les sectes et l'ordre public*, Presses Universitaires de Franche-Comté, Besançon, 2006, 352p.
- KNIGHT D., KIM H., CRUTSINGER, C., "Young Part-Time Employees: Understanding the Impact of Work Experiences on Job Outcomes in the Retail and Service Sectors", *proceedings of the 16th conference of the European Association for Education and Research in the Commercial Distribution*, Università degli studi di Parma, Italy, 2011, 29th June- 1st July.
- KNIGHT D., KIM H., CRUTSINGER C. (2007), "Examining the antecedents and consequences of customer orientation", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 35 No. 5, pp. 381-392.
- KUEHNI M., « Assigné(e) au travail en Suisse : quels enjeux de santé pour les actifs et actives du chômage ? », *Travailler*, n°19, 2008, pp. 123-142.
- KUNDA G., *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Temple University Press, 1992
- LAHIRE B., *L'homme pluriel : les ressorts de l'action*, Nathan Université, 2001 (1998), 271p.

- LAHIRE B., « Les raisons de l'improbable : les formes populaires de la "réussite" à l'école élémentaire », in VINCENT G., *L'Education prisonnière de la forme scolaire ? Scolarisation et socialisation dans les sociétés industrielles*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1994, pp. 73-106
- LALLEMENT M., *Le travail : une sociologie contemporaine*, Gallimard, 2007, 676p.
- LANGELLÉ M., *La consommation*, Presses Universitaires de France, 1968 (1964), 128p.
- LANOUX A., « préface de ZOLA, Emile, *Au Bonheur des Dames* », Paris, Le livre de poche, 1984.
- LATOUR B., « Des sujets récalcitrants », *La Recherche*, 301, 1997, p.88.
- LATOUR B., *La science en action*, Paris, La Découverte, 1989, 664p.
- LAVILLE J-L., *Sociologie des services : entre marché et solidarité*, Erès, 2005, 180p.
- LEBERT D., VERCELLONE, C. « Les restructurations d'entreprises au regard du capitalisme cognitive », « Regards », Les cahiers de Syndex, n°2.
- LECLERC M-E., *La fronde des caddies*, Paris, Plon, 1993, 267p.
- LE CORRE S., SAGLIO J., *Le Ministère du Travail et les secteurs tertiaires : la régulation des relations professionnelles dans le secteur du grand commerce alimentaire de 1950 à nos jours* », Rapport de recherche, Comité d'histoire des administrations chargées du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, 2006, 173p.
- LE GOFF J.P., *Le mythe de l'entreprise ? Critique de l'idéologie managériale*, La découverte, 1995, 307p.
- LEHMAN R., « Mode de rentabilisation du capital et internationalisation des firmes de la grande distribution », *Revue d'économie industrielle*, Vol. 108, n°1, 2004, pp.41-66.
- LEIDNER R., *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. University of California Press, Berkeley, 1993.
- LEQUIN Y. (dir.), *500 années-lumière en Rhône-Alpes*, Paris, Plon, 1990, 501p.
- LEVY E., « L'usager est-il soluble dans l'organisation ? », *Sciences de la Société*, n°56, 2002, pp. 187-202.
- LEWIN K., *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, 1951, 346p.
- LHAMON W-T., « Horatio Alger and American Modernism: The One-Dimensional Social Formula », in *American Studies*, Vol. 17, No. 2, June 20-July 11, 1976, pp. 11-27.
- LHERMIE C., *Carrefour ou l'invention de l'hypermarché*, Paris, Vuibert, 2001, 240p.

- LICHTENSTEIN N., *The Retail Revolution: How Wal-Mart Created a Brave New World of Business*, Metropolitan books, New York, 2009, 432p.
- LICHTENSTEIN N., « A New World of Retail Supremacy: Supply Chains and Workers' Chains in the Age of *Wal-Mart* », XI^{èmes} Journées Internationales de Sociologie du Travail, Londres, 2007, 17p.
- LICHTENSTEIN N., (dir.), *Wal-Mart, The face of twenty-first-century capitalism*, The New Press, New York, 2006, 349p.
- LINDBECK A., SNOWER D., *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*, Cambridge, MIT Press, 1989.
- LINHART D., « Les conditions paradoxales de la résistance au travail, Nouvelle revue de psychosociologie, n°7, 2009, pp.71-83.
- LINHART, R., *L'Etabli*, Editions de Minuit, 1978, 178p.
- LITTLER C., *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies*, Heinemann Educational Books, 1982, 230p.
- LOJKINE J., MALETRAS J-L., *La guerre du temps : le travail en quête de mesure*, L'Harmattan, 2002, 239 p.
- LOMBARD G. F., *Behavior in a selling group, A case study of interpersonal Relations in a Department Store*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Bailey & Swinfen, 1955, 359p.
- LORDON F., *Et la vertu sauvera le monde...*, Liber, 2003, 128p.
- LORDON F., *La politique du capital*, Odile Jacob, 2002, 348p.
- LORDON F., *Fonds de pension, piège à cons*, Liber, 2000, 128p.
- LUGOS T., *La grande distribution, vérités et mensonges*, Paris, éditions le Bord de l'Eau, 2003, 70p.
- LYNCH S., PYMAN A., BAILEY J., PRICE R., "Union strategies in representing 'new' workers : the comparative case of UK and Australian retail unions", 15th World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA): The New World of Work, Organisations and Employment, Sydney, Août 2009.
- LYNN M., "Scarcity Effects on Value : A Quantitative Review of the Commodity Theory Literature", *Psychology & Marketing*, vol. 8, 1991, pp. 43-57.
- MACAIGNE A., *La Clé du code-barres*, A. Macaigne, Paris, 1989, 117 p.
- MACHIAVEL, *Le Prince*, Le Livre de Poche, 2000, [1515], 192p.
- MAGEE D., *How Toyota Became Number One*, Penguin, 2007, 256p.

- MAILLET T., *Le marketing et son histoire : Ou le mythe de Sisyphe réinventé*, Pocket, 2010, 379p.
- MALSACH C., BURKI A., KNAPP T., LÜTHI A., ZANETTI D., *Burn-out : l'épuisement professionnel*, Presses du Belvédère, 2006, 270p.
- MANDEL E., *Initiation à la théorie marxiste*, Editions des Cahiers du centre d'études socialistes, numéros 39 à 41, 1964, 49p.
- MANDEL E., *Traité d'économie marxiste*, Tome II, 10 18, 1962, 309p.
- MANSUY M., MINNI C., « Les jeunes actifs : nombreux dans les secteurs dynamiques à haute qualification ». *DARES Première synthèse*, 10 (3), 2005.
- MANWARING T., « The extended internal labour market », *Cambridge Journal of Economics*, 8, 1984, pp.161-187.
- MARCHAND O., THELOT C., *Le travail en France (1800-2000)*, Essais et Recherches, Nathan, Paris, 1997, 269p.
- MARCUSE H., *L'homme unidimensionnel*, Editions de Minuit, 1964, 281p.
- MARETTE S., « Politique de la concurrence et secteur Agro-Alimentaire dans l'Union Européenne », *Inra Sciences Sociales*, n°4/02, juin 2003.
- MARSEILLE J., *La Révolution commerciale en France, du 'Bon Marché' à l'hypermarché*, Le Monde Editions, 1997.
- MARREY B., *Les Grands Magasins*, Paris, Picard, 1979, 269p.
- MARUANI M., « L'emploi féminin à l'ombre du chômage », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°115, 1996, pp.48-57.
- MARUANI M., NICOLE-DRANCOURT C., *Au labeur des dames*, Syros, 1989, 191p.
- MARX K., *Un chapitre inédit du Capital*, 10 18, 1970, 173p.
- MARX K., *Le Capital, Livres II et III*, Gallimard, 2008, [1885 et 1894], 2267p.
- MARX K., *Le Capital, Livre I*, Presses Universitaires de France, Quadrige, 1993, [1867], 940p.
- MARX K., ENGELS, F., *L'idéologie allemande*, Première partie Feuerbach, in *L'idéologie allemande*, Editions sociales, 1976 (1845), 621p.
- MASCLET D., *L'analyse de l'influence de la pression des pairs dans les équipes de travail*, série scientifique, CIRANO, Montréal, 2003.
- MASLOW A., « A theory of human motivation », *Psychological Review*, vol. 50, 1943, pp. 370-96.

- MATHIS I., *Transforming Organizational Culture : The case of Wal-Mart*, dissertation, University of Texas, San Antonio, 2007, 80p.
- MAUGER G., *L'émeute de novembre 2005. Une révolte protopolitique*, Éditions du Croquant, 2006, 157p.
- MAUGER G., « La reproduction des milieux populaires en « crise » », *Ville, Ecole, Intégration*, n°113, 1998, pp. 6-16.
- MAUGER G., « Précarisation et nouvelles formes d'encadrement des classes populaires », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°136-137, 2001, pp. 3-4.
- MAUGER G., 1996, *Embauché dans une usine*, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°115, 1996, pp 38-47.
- MCLUHAN M., *Pour comprendre les médias : les prolongements technologiques de l'homme*, Paris, Seuil, 1977, 404p
- MCNAIR M. P., « Significant Trends and Development in the PostWar Period », in SMITH A. B. (ed.) *Competitive Distribution in a Free, High-level Economy and its Implications for the University*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, Penn., 1958.
- MEDA D., *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Alto, 1995, 395p.
- MENDELS F. F., « Proto-industrialization: The First Phase of the Industrialization Process », *The Journal of Economic History*, 32/1, *The Tasks of Economic History*, 1972, pp. 241-261.
- METTON A., « L'expansion du commerce périphérique en France », *Annales de géographie*, Vol.91, n°506, 1982, pp.463-479.
- MEYNAUD J., *Nouvelles études sur les groupes de pression en France*, Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1962, 419p.
- MILKMAN R., *L.A. Story : Immigrant Workers And the Future of the U.S. Labor Movement*, Russell Sage Foundation Publications, 2006, 244p.
- MILLER M., *The Bon Marché. Bourgeois Culture and the Department Store, 1869-1920*, Princeton University Press, 1981, 270P.
- MINNI C., OKBA, M., POMMIER, P., NEROS, B., « Emploi et chômage des jeunes de 15 à 29 ans en 2005 ». *Dares Premières synthèses*, 16, 2007.
- MIROCHNITECHENKO K., TCHOBANIAN R., « La régulation du temps de travail en France et au Royaume Uni : décentralisation de la négociation collective ou domination de la régulation gestionnaire ? », communication à la conférence IREC, 1999, 18p.
- MOATI P., *La nouvelle révolution commerciale*, Odile Jacob, 2011, 315p.

- MOATI P., MAZARS M., RANVIER M., « Le développement des marques de distributeurs et les stratégies des industriels de l'alimentaire », Cahier de Recherche du Crédoc, n0C242, décembre 2007, 66p.
- MOATI P., MEUBLAT O., POUQUET L., RANVIER M., « Comportements et attitudes des consommateurs à l'égard du commerce alimentaire. Enquête Commerce 2005 », Cahier de Recherche du Crédoc, n° 211, novembre 2005.
- MOATI P., *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Odile Jacob, 2001, 392p.
- MONCHATRE S., *Etes-vous qualifié pour servir ?*, La Dispute, 2010, 221p.
- MONSAVOIR M., «La fonction DRH dans la tourmente », in TIXIER P-E., LEMASLE T., *Des restructurations et des hommes*, Dunod, 2000, pp. 21-38.
- MORETON B., *To serve God and Wal-Mart : The Making of Christian Free Enterprise*, Harvard University Press, 2010, 392p.
- MORETON B., « It came from Bentonville : The Agrarian Origins of Wal-Mart Culture » in LICHTENSTEIN N. (dir.), *Wal-Mart, The face of twenty-first-century capitalism*, New York, The New Press, 2006, 28p.
- MORIN F., RIGAMONTI E., « Evolution et structure de l'actionnariat en France », *Revue Française de Gestion*, 5, n°141, 2002, pp. 155-181.
- MOULIN Y., *Contribution à la connaissance du processus de réduction des effectifs instrumentée par un plan social : une analyse empirique des mécanismes formels et informels*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Nancy 2, 2001.
- MOUNIER E., *Le personnalisme*, PUF, Paris, 1949, 120p.
- MULHOLLAND K., « In search of Teamworking in a Major Supermarket : A fig-leaf for flexibility ? », communication *27th International Labour Process Conference*, Edimbourg, 2009, 17p.
- NAVILLE P., *Vers l'automatisme social ? Problèmes du travail et de l'automation*, Gallimard, 1963, 264p.
- NAVILLE P., *Essai sur la qualification du travail*, Marcel Rivière et Cie, 1956, 148p.
- NKUITCHOU NKOUATCHET R., *Les ouvrières du fast food: les enjeux sociaux du flux tendu dans la restauration rapide*, Paris, L'Harmattan, 2006, 244p.
- NOËL F., *La décision de suppression d'emplois : de l'analyse des déterminants à l'étude des processus de décision*, Doctorat en sciences de gestion, Université de Paris I, 2001
- NORMAN A., *The case against Wal-Mart*, Raphael Marketing, 1999, 160p. (site www.sprawlbusters.com)

- OHL F., « La construction sociale des figures du consommateur et du client », *Sciences de la Société*, n°56, 2002, pp. 25-41.
- OIRY E., « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles », *Revue française de gestion*, vol. 31, n°158, 2005, pp.13 - 34
- ORLEAN A., *Le pouvoir de la finance*, Odile Jacob, 1999, 275.
- ORWELL G., 1984, Gallimard, 1977 (1949), 438p.
- PACKARD V., *The Hidden Persuaders*. New York: D. McKay Company, 1957, 240p.
- PARIENTE S., « Carrefour depuis son introduction en bourse », *Economie rurale*, Vol.245, n°245-246, 1998, pp .102-110.
- PARK R. E., « The city as a social laboratory », in SMITH T.V., WHITE L. D., *Chicago. An Experiment in Social Science Research*, Chicago, University of Chicago Press, 1-19 (reproduit in PARK R.E., 1952, *Human Communities*, Glencoe, Free Press, 73-87).
- PATURLE H., *Marcel Fournier, l'hyperman*, Ed. de la Martinière, 2005, 367p.
- PAUGAM S., *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Paris, PUF, 2000, 437 p.
- Paugam S., *La disqualification sociale*, Presses Universitaires de France, 1991, 254p.
- PEEPLS MASSENGILL R., « Relationality and Religion on the Retail Shop Floor », Princeton University, 2006. 23p.
- PEEPLS MASSENGILL R., *Critical Capitalism: Moral Discourse in the Debate Over Wal-Mart*, Ph.D dissertation, Princeton University, 2009, 279p.
- PEEPLS MASSENGILL R., « Thinking Outside the (Big) Box : Cultural and Moral Repertoires in the Wal-Mart Debate », Princeton University, paperwork, 2007, 20p.
- PEEPLS MASSENGILL R., « People Like Us Need People Like You: Individualism, Communities, and Morality in the « Wal-Mart Debate », Communication présentée lors du congrès 2008 de l'American Sociological Association, Boston, 3 Aout, 28p.
- PEPIN M., TONNEAU D., « Etude des conséquences des mesures de réduction de la durée du travail », *Travail et Emploi*, n°1, 1979, pp.7-16.
- PERON R., « Les commerçants dans la modernisation de la distribution », *Revue Française de Sociologie*, Vol.32, n°2, 1991, pp.179-207.
- PERRONET A., « Exploitation du consommateur et aliénation du client », *Articulo - Journal of Urban Research*, 2006.
- PERROUX F., *Les techniques quantitatives de la planification*, P.U.F, 1965, 315p.

- PETERS T., WATERMANN R., *Le prix de l'excellence*, Paris, Dunod, 1982, 359p..
- PHILONENKO G., GUIENNE V., *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998, 160p.
- PHILONENKO G., « Homo-Positivus Ou la métamorphose informatique du salarié », *Revue terminal*, n°73, 1996.
- PIERRU E., *Guerre aux chômeurs ou guerre au chômage*, Editions du croquant, 2005, 222p.
- PINÇON-CHARLOT M., PINÇON M., *Sociologie de la bourgeoisie*, La Découverte, coll. Repères 2003 (2000), 121p.
- PLIHON D., *Rentabilité et risque dans le nouveau régime de croissance*, rapport du Commissariat Général du Plan, La Documentation Française, 2002, 210p.
- PORTER BENSON S., *Counter Cultures: Saleswomen, Managers, and Customers in American Department Stores, 1890-1940*, Chicago, Chicago University of Illinois Press, 1987, 344p.
- POSTEL N. ; ROUSSEAU S. ; SOBEL R., « La « responsabilité sociale et environnementale des entreprises » : une reconfiguration potentielle du rapport salarial fordiste ? », in POSTEL N., BOIDIN B., ROUSSEAU S., *La RSE : une approche institutionnaliste*, Septentrion, 2009, p. 85-92.
- POSTEL N., CAZAL D., CHAVY F., SOBEL R., *La RSE, une nouvelle régulation du capitalisme ?*, 2011, Septentrion, 416p.
- POSTEL N., ROUSSEAU S., SOBEL R., « La 'responsabilité sociale et environnementale des entreprises' : une reconfiguration potentielle du rapport salarial fordiste ? », *Economie appliquée*, vol. 59, n° 4, 2006, p. 77-104.
- PRICE R., "Down the aisle: The effects of technological change on retail workers' skills", communication International Labour Process Conference, 2009.
- QUINN B., *How Wal-Mart is Destroying America (and the world)*, Ten Speed Press, 2005, 176p.
- RAFFENNE M., *La rationalisation de la logistique. De la supply chain à la coopération complexe externe dans le travail*, Thèse de doctorat de sociologie, sous la direction de J.-P. DURAND, Université d'Evry-Val-d'Essonne, 2009.
- RAMAUT D., *Journal d'un médecin du travail*, Paris, Le cherche midi, 2006, 173p.
- RAMUS V., « Reconcevoir les processus de création de valeur », *Insee Méthodes*, n°95-96, 2000, pp.33-36.
- REIF X., SOLARD G., « Les réseaux dans le commerce », *Insee Première*, n°1269, 2009, 4p .

- REYNAUD J-D., « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, n°29-1, 1988, pp. 5-18.
- RIFFKIN J., *La fin du travail*, La Découverte, 1997, 435p.
- RITZER G. *Enchanting a Disenchanted World: Revolutionizing the Means of Consumption*. New York, Thousand Oaks, 1999, 280p.
- RITZER G., *The McDonalizing of Society*, Thousand Oaks, Pine Forge Press, 1993, 328p.
- RIVES M., *Traité d'économie commerciale, Tomes I et II*, P.U.F, 1958
- ROBERTS S., « 'The Lost Boys' : An Overlooked Detail in Retail ? », in GRUGULIS, I., BOZKURT Ö., *Retail Work*, Palgrave Macmillan, 2011, pp.128-148.
- ROETHLISBERGER F. J., DICKSON W. J., *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press, 1939, 652p.
- ROGER M., *Patron de droit divin*, Gallimard, 1984, 568p.
- ROLLE P., « L'automation et la qualification du travail », *Annales. Economies, Sociétés, Civilisations*. 22^{ème} année, n°6, 1967, PP. 1245-1266.
- ROSE J., « La non-qualification, question de formation, d'emploi ou de travail ». *Céreq. Net Doc*, 53, 2009.
- ROSE J., FRIOT, B., *La construction sociale de l'emploi en France des années soixante à aujourd'hui*, L'Harmattan, 1996, 248p.
- ROY M., *les commerçants entre la révolte et la modernisation*, Paris, Seuil, 1971, 176p.
- ROY D., trad. BRIAND J-P., CHAPOULIE J-M., *Un sociologue à l'usine*, Paris, La Découverte, 2006 (1954), 244p.
- RUDDER V.(DE), TERSIGNI S., VOURE'H F., « Racial and ethnic minorities, immigration and the rôle of trade unions in combating discrimination and xenophobia », Unité de recherche migrations et société (URMIS), juillet 2005, 86p.
- SAINT-LAMBERT, G. (alias VIERS J.), « Quand l'entreprise s'affiche "responsable" », *Education permanente*, n°167, 2006.
- SALAH-EDDINE L., « La loi contre le harcèlement moral au travail : objectifs et enjeux », Congrès de l'Association Française de Sociologie, 2009.
- SASSEN S., « Servicing the global economy: reconfigured states and private agents ». In OLDS K. (dir.), *Globalisation and the Asia-Pacific: contested territories*, Routledge, London, 1999, pp. 149-162.
- SAUVY A., *La machine et le chômage : les progrès techniques et l'emploi*, Paris, Dunod 1980, 336p.

- SAVALL H., LUTZ P., DRIGNY P., DELPERRIER A., « Distribution et temps de travail », *Table ronde IUP Commerce de La Rochelle*, 2000, 26p.
- SAVOYE A., CARDONI F., ANCEAU E., KALAORA B., *Frédéric Le Play : Parcours, audience, héritage*, Paris, Presse de l'Ecole des Mines, 2007, 327p.
- SCHLEIFER A., VISCHNY R., « Large Shareholders and Corporate Control », *Journal of Political Economy*, n°94, 1997, pp.461-488.
- SCHUDSON M., 1978 *Discovering the News : A Social History of American Newspapers*, New York, Basic Books, 240p.
- SCHWEBIG P., *Les communications de l'entreprise*, Mac Graw – Hill, 1986.
- SEGAL E., « Le « savoir être » dans les sciences sociales », in *Les compétences « relationnelles » en question*, Les cahiers d'Evry, mai 2005, pp. 40 – 51.
- SELIC J-P., « Ce que commerce veut dire », *Communication et langages*, n°138, 2003, pp. 89-103.
- SENETT R., *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, W. W. Norton & Company, 1998, 176p.
- SERANGE R., *Flic de supermarché*, Jean-Claude Gawsewitch, 2006, 171p.
- SEYS B., « Les horaires de travail en 1974 », *Economie et statistiques*, Vol.69, n°1, 1975, pp.7-17.
- SHAIKEN H., *Work Transformed: Automation and Labor in the Computer Age*. Lexington Books, 1986.
- SHIBUTANI T., “Reference Groups as Perspectives”, *American Journal of Sociology*, v.60, n° 6, 1955, pp. 562-569.
- SIMMEL G., *Steigerung des Nervenlebens*, [1908], in GRAFMEYER Y., JOSEPH I. (trad.), *L'école de Chicago : naissance de l'écologie urbaine*, Flammarion, 2004 (1990), p.62.
- SIMEONIDIS G., « Innovation. Taille de l'entreprise et structure du marché : hypothèses schumpetériennes et quelques nouveaux thèmes, *Revue Economique* n°27, OCDE, nov., 1996, pp. 39-79
- SIMON J., *L'ouvrière*, Hachette, Paris, 2001 (1861), 472p.
- SIMONIS D., *Inventors and Inventions*, ed. Doris Simonis, Marshall Cavendish, 2007, 1600p.
- SMITH A., *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, 1976 (1776), Édition Folio Essais, Paris.
- SOARES A., « (In)Visibles : genre, émotions et violences au travail », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 6, n°2, 2011, pp.128-148.

- SOARES A., « Au cœur des services : les larmes au travail », *Pistes*, vol.2 n°2, 2000, 15p.
- SOARES, A., « Les qualifications invisibles dans le secteur des services : le cas des caissières de supermarchés », *Lien social et politiques*, RIAC, 1998, pp.105-116.
- SODERQUIST D., *The Wal-Mart Way. The Inside Story of the Success of the World*, New York, Nelson Publishers, 2005, 240.
- SORDET C., WANTZ J-F., *Paul louis Halley, de Promodès à Carrefour*, Editions d'Organisation, 2004, 226p.
- SPENER P. J., *theologisches Bedenken über einige Punkten*, 1692.
- SPINOZA B., *L'Ethique*, Gallimard, 1994, [1677], 398p.
- STONE K., « The effect of *Wal-Mart* stores on business in host towns and surrounding towns in Iowa », Iowa State University, November 1988, 41p.
- STRASSER S., « Woolworth to *Wal-Mart* : Mass Merchandising and the Changing Culture of Consumption » in LICHTENSTEIN N.(dir.), *Wal-Mart, The face of twenty-first-century capitalism*, New York, The New Press, 2006, pp. 31-56.
- STRAUSS A., *La trame et la négociation : Sociologie qualitative et interactionnisme*, L'Harmattan, 1992, 311p.
- STURDY A., GRUGULIS I., WILMOTT H., *Customer Service : Empowerment and Entrapment*, Palgrave Macmillan, 2001, 224 p.
- TAGLIAVACCA S., *Harcelé : comment mon patron a fait de ma vie un enfer*, K&B, 2009, 220p.
- TANGUY J., *Quand la toile va. L'industrie toilière bretonne du 16^e au 18^e siècle*, Apogée, 1994, 158p.
- TAYLOR F. W., *La direction des ateliers*, suivi de « Pourquoi les industriels n'apprécient pas les diplômés des universités et écoles techniques », Dunod, 1918, 190p.
- TEDLOW R. S., *New and Improved: Story of Mass Marketing in America*, Harvard Business School Press, 1990, 528p.
- THIL E., Des grands magasins aux bébés-requins, *Les inventeurs du commerce moderne*, Arthaud, 1966, 317p.
- THIL E., *D'Edouard Leclerc aux supermarchés, Combat pour la distribution*, Arthaud, 1964, 217p.
- THOMAS W. I., ZNANIECKI F., GAUDILLAT Y (trad.), *Le paysan polonais en Europe et en Amérique. Récit de vie d'un migrant (Chicago 1919)*, Paris, Nathan, 1998, [1919], 440p.
- THOMPSON J. B., « La nouvelle visibilité », *Réseaux*, n°129-130, 2005, pp. 59-87.

- THOMPSON J. B., *Political Scandal : Power and Visibility in the Media Age*, Polity Press, 2000, 336p.
- THOMPSON P., *The Nature of Work. An introduction to debates on the labour process*, Macmillan, 1983, 305p.
- TIFFON, G., *La création de valeur par le client. De la marchandise service à la théorie du néo-surtravail*, Economica, 2012.
- TIFFON G., « La contrainte client », *SociologieS* [En ligne], Premiers textes, mis en ligne le 11 avril 2011.
- TIMSITT-BERTHIER M., « Violences... » in MEHL L., NEEL D., NUNEZ E., SARGET M-N. (coord.), *Actes du colloque « La violence du biologique au social »*, Association Française de Science des Systèmes Cybernétiques, Cognitifs et Techniques, 2000.
- TINARD Y., TINARD C., *La Grande Distribution française : bouc émissaire ou prédateur ?*, Litec, 2003, 384p.
- TISSOT H. (dir.), *La société de consommation*, Robert Laffont, 1975, 142p.
- TOMBAZOS S., « Le fétichisme chez Marx », *Congrès Marx International V*, Paris, 2007.
- TORDJMAN A., « The French Hypermarket – could it be developed in the States? », *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 16 (4), pp. 14-16, 1988.
- TOURAINE A., *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, Paris, CNRS, 1955.
- TRUJILLO B., « Postface » in THIL E., *Des grands magasins aux bébés-requins, Les inventeurs du commerce moderne*, Arthaud, 1966, 8p.
- TRUSLOW A., *The Epic of America*, Simon Publications, 2001 (1931), 444p.
- TWAIN M., *How to Tell a Story ; and Other Essays*, Oxford University Press, 1996, 336p.
- UNRUH D., « The nature of social worlds », *The Pacific Sociological Review*, Vol 23, No. 3, 1980
- VEBLEN T., *Theory of the Leisure Class*, Dover Publication, 1994 (1899), 412p.
- VIDAL R., « L'habitus infirmier : entre résistance, préservation et exploitation », communication lors des XI^{èmes} Journées Internationales de Sociologie du Travail, Londres, juin 2007.
- VIERS, J. ; BRULOIS, V., « RSE, L'entreprise au défi de la responsabilité sociale », *Sociologies pratiques*, 2009, n°18, pp.1-6.
- VILLETTE M., VUILLERMOT C., *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, La Découverte, 2007, 294p.

- VILLETTE M., COURPASSON D., LEBAUDE A., THOENIG J-C., « Le retour de la domination ? », séminaire de l'Ecole de Paris du management, séance du 26 mai 1997, 11p.
- VILLETTE M., « L'ingénierie sociale : une forme de sociabilité en entreprise », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1992, n°91-92, pp. 49-60.
- VILLETTE M., « Psychosociologie d'entreprise et rééducation morale », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°4, 1976, pp. 47-65.
- VINCENT J-M., *Fétichisme et société*, Anthropos, Paris, 1973, 356p.
- WACQUANT L., « Sur l'Amérique comme prophétie auto-réalisante », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°139, 2001, pp. 86-87.
- WALLI M., *Caissière... et après? Une enquête parmi les travailleurs de la grande distribution*, Paris, Presses Universitaires de France, 2009, 272p.
- WALLI M., « Du statut à l'activité : Les trois étapes de la mobilisation de la main-d'œuvre aux caisses des hypermarchés français », communication lors des XI^{èmes} Journées Internationales de Sociologie du Travail, Londres, juin 2007.
- WALTON S, HUEY J., *Sam Walton: Made in America*, New York, Doubleday, 1992. 368p.
- WAUGH J., *Unsentimental Reformer : The Life of Josephine Shaw Lowell*, Harvard University Press, 1998, 1998, 304p.
- WEBER H., *Du ketchup dans les veines : Pourquoi les employés adhèrent-ils à l'organisation chez McDonald's ?*, Erès, 2005, 220p.
- WEBER M., *Economie et société. Les catégories de la sociologie, t.1*, Paris, Plon, 1971 (1922), 410p.
- WEBER M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964, 285p.
- WEIL S., *La condition ouvrière*, Gallimard, 1951 (1937), 276p.
- WELLER J-M., *L'État au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Desclée de Brouwer, 1999, 255p.
- WELLER J-M., « Abuse-t-on de la notion de relation de service ? », *Education permanente*, n°137/4 pp.9-21
- WELZER LANG D., *Virilité et virilisme dans les quartiers populaires en France*. Enjeux, 2002, 220p.
- WHAPLES R., « The Shortening of the American Work Week: An Economic and Historical Analysis of Its Context, Causes, and Consequences », Ph.D. dissertation, University of Pennsylvania, 1990.

- WHITELEY R., MULLIEZ G., *La dynamique du client*. Paris, Maxima, 1994, 336p.
- WILLIAMS R., *Dream Worlds. Mass Consumption in Late Nineteenth-Century France*, Berkeley, University of California Press, 1982, 452p.
- WIRTH L., ROTJMAN P.-J. (trad.), *Le ghetto*, Presses Universitaires de Grenoble, 2006 (1925), 252p.
- WOLFF L., « Le paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents, mais des syndicats bien implantés », *Dares, Premières Informations*, n°16 .1, avril 2008, 7p.
- WOMACK J. P., JONES D. T., ROOS D., *Le système qui va changer le monde*, Paris, Dunod, 1994.
- ZOLA E., *Au bonheur des dames*, Gallimard, 1999 (1881), 525p.
- ZORBAUGH H. W., *The Gold Coast and the Slum: A Sociological Study of Chicago's Near North Side*, Chicago: The University of Chicago Press, 1929, 310p.
- ZYLSTRA K., *Lean distribution: applying lean manufacturing to distribution, logistics, and supply chain*, John Wiley and Sons, 2006, 223p.

Articles de presse

- AUBRIL S., « Carrefour piégé au pénal : 4,6 millions d'euros d'amende requis » (publicité mensongère, revente à perte), *Libre Service Actualités*, 23 mai 2007.
- BOUGUEREAU J.-M., « Supermarchés, une grève historique », *Le Nouvel Observateur*, 2 Février 2008.
- CARLUER-LOSSOUARN F., MERLAUD B., « Indépendants : tous bénévoles ? » *Linéaires*, n°237, juin 2008.
- CARLUER-LOSSOUARN F., TRUJILLO B., « Le fabuleux gourou des pionniers ». *Linéaires*, n° 189, 2004, pp. 28-29.
- CHABAUD C., *Au rayon de la « Wal-Martisation »*, *L'Humanité*, 20 janvier 2006.
- COIGNARD J., « Intermarché chasse «Capital». Objectif: racheter les exemplaires », *Libération*, 2 avril 1997.
- DIEBOLD J.-B., « La réussite, ça n'existe pas », *Challenges*, 10 juillet 2008.
- FOLLOROU J., « Carrefour jugé pour ses relations avec ses fournisseurs », *Le Monde*, 26 avril 2006.
- GOBIN B., « Tous dans tout : le secret des Mulliez », *Libre Service Actualités*, 8 juin 2006.

- LEBOULENGER S., « Carrefour risque 220 000 euros d'amende » (concurrence déloyale, non respect de la chaîne du froid), *Libre Service Actualités*, 11/05/2009.
- MAHER K., « Wal-Mart Seeks New Flexibility in Worker Shifts », *Wall Street Journal*, 3 janvier 2007.
- MERLAUD B., Carlier-Lossouarn F., « Dossier. Indépendants : tous bénévoles ? » *Linéaires*, n°237, juin 2008.
- « L'État assigne les grands noms de la distribution », *Challenges*, 28/10/2009.
- « « Nous devons travailler avec les syndicats sur la notion de temps partiel choisi », Interview de Jérôme Bédier, président exécutif de la FCD », *Les Echos*, 28 février 2008.
- « Ségolène Royal défend le « nouveau prolétariat féminin » », *Le Point*, 18 avril 2007
- « Dans l'enfer du hard discount », *Le Nouvel Observateur*, 20 février 2003.
- « La grande distribution européenne », Paris, Les Echos-Etudes, 2003.

Rapports parlementaires

- BEL G., « Les femmes face au travail à temps partiel », Avis et Rapports du Conseil Economique et Social, 2008.
- CATHERINE R., FOURRE M., GUILLAT L., *Commerce américain et productivisme. Rapport de la mission d'étude des structures et de techniques commerciales américaines* (avril-mai 1950), Paris, Presse Universitaires, 1951, 356p.
- CHARIE J-P., *Pour une libre concurrence à dimension humaine. Redéfinir les règles de la loyauté*, rapport à l'Assemblée nationale, no 2187, 27 juillet 1995.
- CHARIE J-P., *Un enjeu de société : vers une concurrence libre et loyale*, rapport à l'Assemblée nationale, no 836, 9 décembre 1993.
- DEAUT J-Y.(le), *Rapport sur l'évolution de la distribution : de la coopération à la domination commerciale*, rapport à l'Assemblée nationale, no 2072, 11 janvier 2000.
- OLLIER P., GAUBERT J., *Rapport sur la mise en application de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie*, rapport à l'Assemblée nationale, no 2312, 18 février 2010.
- PLIHON D. (Pr.), *Rapport « Rentabilité et risque dans le nouveau régime de croissance »*, Commissariat Général du Plan, La Documentation Française, 2002, 205p.

Documents vidéo

FABER, D., *The Age of Wal-Mart*, CNBC, 2004, (65').

FABER, D., *The New Age of Wal-Mart*, CNBC, 2009, (65')

GALLOWAY R., *Why Wal-Mart Works and why that drives some people crazy*, 2005 (72')

GREENWALD R., *Wal-Mart : The high cost of low price*, 2005, (98')

LUCET E., Emission « Pièces à conviction », *Les dossiers noirs de la grande distribution*, 2006, France 3, (95')

MOULLET L., 2006 (1978), *Genèse d'un repas*, (113')

SMITH H., *Is Wal-Mart Good for America ?*, PBS, Frontline, 2004, (60')

Autres rapports et documents divers

Décision de la Cour suprême des États-Unis, *Wal-Mart Stores, Inc. V. Dukes et al.*, No. 10-277, 20 juin 2011.

« Rapport 2009 », Observatoire National des Zones Urbaines Sensibles.

« La librairie, repères économiques », Observatoire de l'économie du livre, Ministère de la Culture et de la Communication, décembre 2005.

INSEE, *Le commerce en France, édition 2011*

INSEE, *le commerce en France 2003-2004*, Insee Référence, 2004, 115p.

« Les champs de prévention coordonnés. Grande distribution », Pôle Risques Professionnels, Assurance Maladie, janvier 2011.

« Pallet Trends 2009 », FPInnovations, 2009.

« Préparateur de commandes dans la logistique », Caisse Régionale d'Assurance Maladie Ile-France Santé et Sécurité au Travail, mars 2008, DTE 22-5.

EPIGRANDIS, « État de santé des salariés de la grande distribution : Epigrandis, une étude descriptive dans le département du Rhône », *Documents pour le Médecin du Travail*, n° 89, 2002, pp. 29-49

TABLE DES ENCADRES ET TABLEAUX

TABLE DES ENCADRES ET TABLEAUX

Table des encadrés :

Encadré 1. Méthodologie et terrain. Une approche en <i>round trip</i>	22
Encadré 2. Investiguer dans un secteur entre faible ouverture et fort contrôle.....	24
Encadré 3. Densité de surface de vente de GSA en m ² 1981/2004.....	610
Encadré 4. Spécificité des principaux formats de vente dans les grandes surfaces en libre-service à prédominance alimentaire.....	102
Encadré 5. Des restructurations « douces » : Exemple de Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) au sein de l'enseigne <i>Hyper</i> du groupe <i>Marché</i>	133
Encadré 6. La productivité horaire apparente.....	202
Encadré 7. F. W. Taylor et les jeunes diplômés.....	255
Encadré 8. La Responsabilité Sociale des Entreprises et le groupe <i>Marché</i>	259
Encadré 9. Le Comité d'Information et de Concertation Européen de <i>Marché</i> : un exemple de dialogue social dans l'après fordisme commercial.....	277
Encadré 10. Un exemple de « calendrier social » des délégués syndicaux centraux CFDT.	300
Encadré 11. Les dispositifs institutionnels de mortification de la personnalité.....	613
Encadré 12. Parenthèse locale.....	541

Table des tableaux :

Tableau 1. Part de l'emploi tertiaire dans l'emploi total.....	81
Tableau 3. Firmes comptant plus de dix succursales dans l'alimentation.....	106
Tableau 4. La prolétarianisation du commerce.....	106
Tableau 5. Répartition des salariés selon la taille des établissements du commerce de détail alimentaire.....	107
Tableau 6. Commerce et croissance externe: quelques exemples.....	615
Tableau 7. Évolution de la consommation alimentaire des ménages (1963-2006).....	115
Tableau 8. Évolution de la surface de vente moyenne (en m ²) par format (2002-2009).....	130
Tableau 9. Évolution du nombre de magasins par format (2002-2009).....	137
Tableau 10. Évolution de la densité des effectifs (2005-2009).....	137
Tableau 11. Évolution de l'effectif moyen par format (2006-2009).....	137
Tableau 12. Évolution comparée du parc de magasins, de l'effectif salarié, de la	

superficie moyenne et totale par format (2005-2009).....	137
Tableau 13. Enseignes de distribution, effectif, mètres carrés de surface de vente et densité de main d'œuvre (ne prend pas en compte le type de contrat) sur l'année 2008.....	616
Tableau 14. Répartition des temps partiels selon le type de contrat. Hypermarchés <i>Carrefour</i> France (2003-2007).....	159
Tableau 15. Évolution du taux de capital détenu par les salariés du groupe <i>Carrefour</i> et du dividende par action (2001-2010).....	183
Tableau 16. Évolution du montant des dividendes reversées aux actionnaires du groupe <i>Carrefour</i> (en millions d'euros) et part du dividende dans le bénéfice par action (2001-2010).....	183
Tableau 17. Évolution du salaire annuel brut d'embauche pour quelques fonctions. Grandes surfaces à prédominance alimentaire (2005-2007).....	191
Tableau 18. Évolution du nombre de magasins franchisés par enseigne maxidiscount et proximité. Groupes <i>Carrefour</i> et Casino (2005-2010).....	199
Tableau 19. Evolution du nombre et du taux de magasins franchisés par enseigne maxidiscount et proximité. Groupes <i>Carrefour</i> et Casino (2005-2010).....	200
Tableau 20. Évolution tendancielle du procès de travail, grandes surfaces à prédominance alimentaire (rayons à dominante alimentaire) 1960-2010.....	618
Tableau 21. Évolution des slogans commerciaux des grands groupes de distribution.....	619
Tableau 22. Thématiques traitées dans les rapports d'activité 2004-2010..... (Indépendamment de la qualité des informations).....	620 620
Tableau 23. les 12 premiers thèmes de formation en 2008.....	350
Tableau 24. Proportion de diplômés parmi les jeunes sans expérience professionnelle accédant à l'emploi par un ENQ.....	456
Tableau 25. Comparaison des niveaux de diplôme des managers de la branche/tous secteurs confondus (1994/2007).....	457
Tableau 26. Comparaison des niveaux de diplôme des employés de la branche/tous secteurs confondus (1994/2007).....	457
Tableau 27. Salariés de la grande distribution à prédominance alimentaire. Part des employés de moins de 30 ans et des managers de plus de 50 ans (1995/2006).....	458
Tableau 28. Salariés ayant un diplôme de Niveaux IV âgés de moins de 30 ans travaillant dans la grande distribution (1994/2007).....	458
Tableau 29. Organisation dichotomique du travail, Rayons PLS, Hypermarché V, région parisienne. 2009.....	621

ANNEXES

ANNEXES

ANNEXES I. LEXIQUE ET ABREVIATIONS.....	592
ANNEXES II. PHOTOGRAPHIES.....	594
ANNEXES III. TABLEAUX ET ENCADRES.....	609
ANNEXES IV. TABLEAU ET GUIDE D'ENTRETIEN.....	622

ANNEXES I.

LEXIQUE ET ABREVIATIONS

Back office : le back office regroupe un ensemble de tâches (administration, logistique) liées à la vente. Il se distingue du front office par l'absence de contact direct avec le client.

CCE : Le Comité Central d'Entreprise ou comité de groupe est la principale institution représentative du personnel dans une entreprise à établissements multiples. Il réunit les représentants élus des différents comités d'établissement et a des fonctions apparentées à celles du comité d'entreprise à une échelle cependant plus large.

CDAC : Commission Départementale d'Aménagement Commercial. La Loi de Modernisation de l'Économie du 4 Août 2008 est venue modifier la loi Royer du 27 décembre 1973 concernant la création, l'extension ou le transfert d'activités commerciales soumis à l'obtention d'une autorisation auprès de la C.D.A.C.

CDEC : La Commission Départementale d'Équipement Commercial est chargée d'étudier les demandes d'autorisation d'ouverture de grandes surfaces dans le cadre de la Loi Raffarin, elle est composée d'élus locaux, de représentants consulaires et d'un représentant des associations de consommateur.

CHSCT : Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail est une institution représentative du personnel dont la présence est obligatoire pour les entreprises d'au moins 50 salariés. Les membres du CHSCT sont désignés conjointement par les délégués du personnel et par le comité d'entreprise. Ses droits ont été revus il y a peu pour permettre au CHSCT une vraie possibilité d'action en tant qu'institution spécialisée dans le domaine des conditions de travail.

C.I.C.E : Comité d'Information et de Consultation Européen. S'il s'apparente au Comité d'établissement ou au Comité de groupe dans sa forme, son contenu n'est soumis à aucune obligation légale.

CLS : caisse libre-service. Méthode d'encaissement où le client assure lui-même toutes les phases d'encaissement sans l'intervention d'un employé de caisse.

CRM : Customer Relationship Management ou Gestion de la Relation Client (G.R.C) désigne un processus de gestion intégrée et l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service (Thomas, 2002).

Cross merchandising : Le cross merchandising (merchandising transversal) est un concept de marketing de point de vente qui consiste à accroître les lieux d'implantation d'un produit et ainsi les moments de vente (achat impulsif) de ce produit. Souvent, il s'agit d'associer à un produit de base, un produit de première nécessité, des articles dérivés ou complémentaires afin de développer les ventes additionnelles.

ECR : L'*Efficient Consumer Response* vise à une organisation plus efficace de l'ensemble de la chaîne de commercialisation et d'approvisionnement, en rendant les systèmes d'échange plus efficaces, moins coûteux et plus réactifs.

Enseigne : Nous désignons par enseigne l'ensemble des points de vente regroupés sous un même nom commercial et généralement sous un même format.

Facing/zoning : Mise en avant des produits sur les linéaires. Il s'agit de rapprocher les produits en bord d'étagère de manière à générer un effet de profusion tout au long des rayons, que ces derniers soient pleins ou non (voir photographie 14).

Format : Nous désignons par format de distribution un ensemble de caractéristiques distinctives (taille, nombre de références, type d'orientation commerciale) propres à distinguer différentes catégories de magasin. Nous appréhendons ici les formats hard discount, supermarché et hypermarché (voir encadré annexes ch.1 pour une définition précise des caractéristiques propres à chaque format).

Front office : Le *front office* désigne ici les fonctions en contact avec l'extérieur de l'entreprise par le service permanent aux clients : caisse et accueil principalement.

GMS et GSA : Grandes et moyennes surfaces et Grandes Surfaces Alimentaires. Ces notions renvoient principalement aux hypermarchés et supermarchés réalisant au moins 50% de leurs ventes dans l'alimentaire. Ces dernières se distinguent notamment des Grandes Surfaces Spécialisées (GSS) et du petit commerce.

GPEC : La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences est composée par l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers futurs possibles de l'entreprise en vue d'éclairer, d'analyser et d'anticiper les décisions concernant les ressources humaines.

Middle office : Le *middle office* regroupe les métiers hybrides situés entre la dimension industrielle (logistique) et la logique de service face à la clientèle. Le personnel en rayon fait donc partie de cette catégorie, son travail oscillant essentiellement entre manutention et conseil.

Réassort : Le réassort renvoie au surplus de marchandise stocké dans les réserves et mis en rayon en cours de journée ou le lendemain d'une livraison.

Remodeling : Le *remodeling* consiste en la restructuration commerciale régulière des points de ventes, de l'implantation des linéaires à la décoration du magasin.

Structure : Nous désignons par structure le type de rapport régissant les magasins, étant souvent lié au statut juridique mais ne s'y limitant pas : franchise, location gérance, magasin indépendant, groupement indépendant ou magasin intégré.

ANNEXES II.

PHOTOGRAPHIES

Ces photographies ont été prises au sein d'un hypermarché intégré du groupe *Marché* situé en région parisienne. Elles reflètent les transformations en cours de la communication interne au sein des grandes enseignes de distribution.

Nous avons fait le choix de les regrouper sous différentes thématiques en écho aux chapitres de la thèse tout en les accompagnant de quelques commentaires.



Photographie 3 : Le salarié comme un coût, une dégradation. Au niveau local, l’affichage est souvent en rupture avec la communication enchanteresse institutionnelle. L’environnement de travail, hors surface de vente, est ainsi saturé d’affiches informant le salarié du coût de chaque élément et outil matériel de travail. L’entrée du personnel (en haut à gauche), les réserves (en bas à gauche) ou encore les toilettes (en bas à droite) rappellent la dégradation permanente des lieux et outils par les salariés comme son coût, induisant l’absence de primes et incitant aux rumeurs et délations quant aux auteurs de tels méfaits.



Photographie 4 : Le salarié comme un client. De nombreux salariés travaillant dans la grande distribution nous ont confié avec une certaine discrétion qu'ils n'effectuaient pas leurs achats au sein de leur entreprise. Comptant près de 650 000 salariés, les grandes enseignes de distribution françaises ont bien compris que ces derniers constituaient des clients à séduire en tant que consommateurs comme en atteste cette affiche située face aux vestiaires réservés au personnel.



Photographie 5 : Le réenchantement du lieu de travail. En 2007, les locaux des hypermarchés du groupe *Marché* ont connu une refonte. A chaque couleur correspond une valeur du groupe (Partie II). Dans tous les magasins visités, un miroir est situé à la sortie de la zone réservée au personnel et débouchant sur la surface de vente par les caisses. Ici, on peut voir la théâtralisation (en haut à gauche), ce dernier étant décoré de rideaux rouges et d'un clap de cinéma où est écrit « vous entrez en scène ». La salle de pause (en bas) a été redécorée en respectant le nouveau code couleurs de l'enseigne. Le chef du rayon décoration a choisi de reproduire *Guernica* pour agrémenter tout un pan de mur.



Photographie 6 : Le bureau des managers. Espace ouvert surplombant le magasin dans le sens des rayons, accoudé au bureau du directeur (photo en bas à gauche, côté droit) et face à l'accueil, le bureau des managers illustre le polypanoptique caractérisant le travail en grande surface (Ch.5). Il s'agit de voir et d'être vu.



Photographie 7 : Le client. Sans remplacer le chiffre d'affaires, le client est omniprésent dans les locaux de *Marché*, qu'il s'agisse de mantras (citation « enrichie » de Ghandi présente dans chaque hypermarché *Marché* comme au siège) ou de ratios, il est au centre de la communication adressée aux salariés.



Photographie 8 : Les réserves. Loin du « 0 stocks » dans le cas présent, les réserves donnent à voir une forte appropriation des outils techniques et organisationnels diffusés dès le milieu des années 2000 afin de rationaliser la mise en rayon. Les plannings et autres feuilles d'informations ne sont pas à jours et restent à la discrétion des managers, les outils (bennes, tire-palettes) sont empruntés d'un service à l'autre face à leur dégradation et à leur faible taux de renouvellement (roues manquantes, batteries déchargées) faisant l'objet d'échanges informels, donnant lieu à des services et des conflits.



Photographie 9 : Objectifs, classements, règlements. Le règne de l'écrit est particulièrement visible dans les hypermarchés intégrés où les objectifs, les performances et les codes de conduits sont présents dans les couloirs et escaliers.



Photographie 10 : La mise en rayon. Dans les hypermarchés comme ici, elle débute entre 2 et 4 heures du matin. Les palettes sont déposées à l'entrée et devant les rayons. Les employés sont généralement un à deux par rayon (travaillant chacun sur un linéaire). Lors de ces moments de manutention particulièrement intenses, la circulation d'un rayon à un autre (ici à gauche) est généralement liée au faible nombre de tire-palettes, qu'ils soient électriques ou manuels.



Photographie 11 : Jeux et démonstrations de force. Les plus jeunes, parfois amenés à travailler le matin avec les « anciens » s'adonnent à des formes de démonstration de force, d'appartenance au groupe du matin, considérés comme « ceux qui emmanchent ». Ici, N., 22 ans, souvent taxé de « gringalet » par ses aînés s'amuse fréquemment à soulever des palettes devant l'un de ses collègues avant de les lâcher violemment au sol, participant au brouhaha matinal, entre chants et plaisanteries grivoises et cassages de cartons.



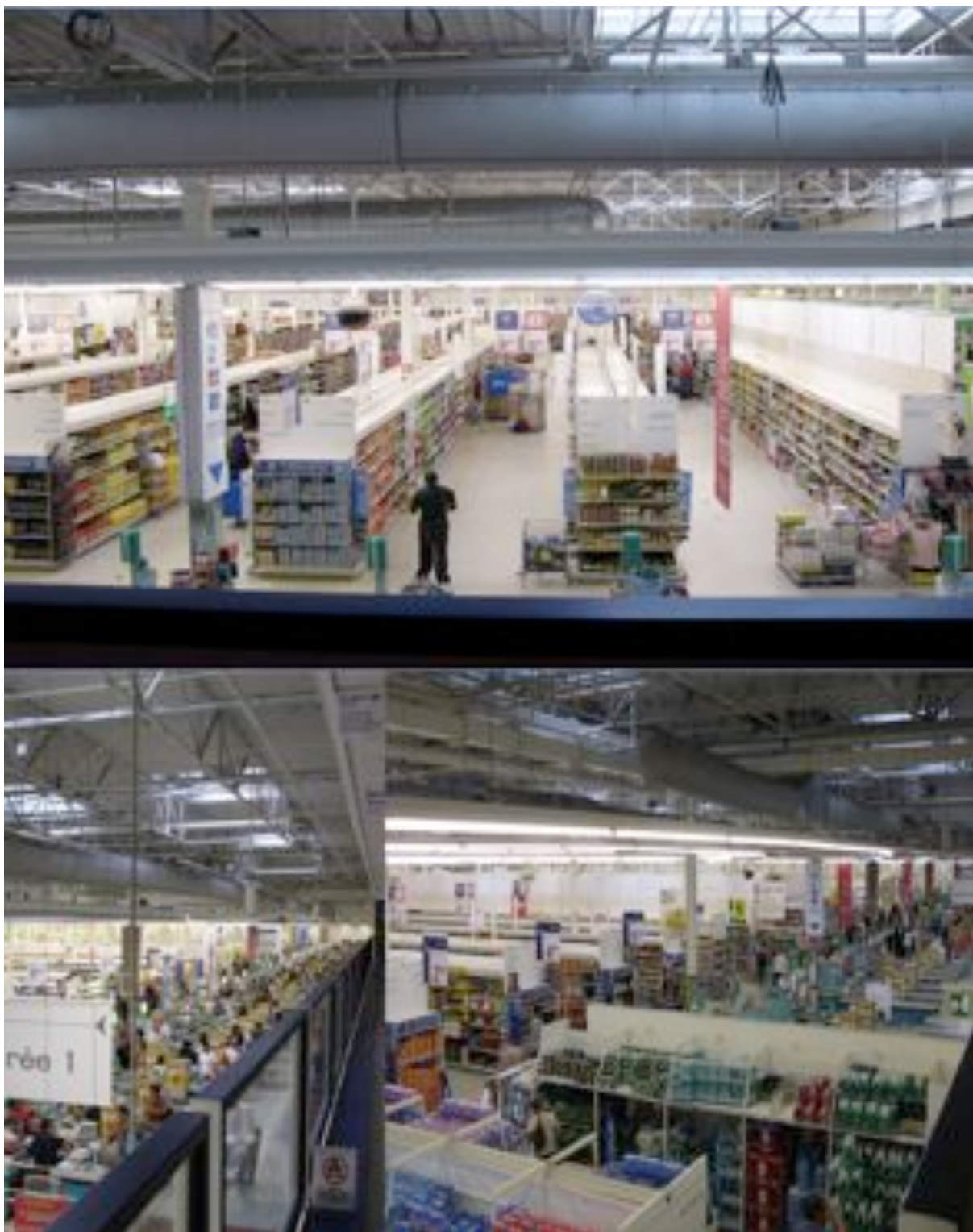
Photographie 12 : Gestion intégrée des commandes. Cette palette reconstituée par les employés du rayon ultra frais (produits laitiers) est composée de l'ensemble des produits du rayon livrés le jour même et ne pouvant être mis en rayon faute de place. Si la plupart des commandes sont automatisées, d'autres impératifs conduisent à des livraisons ne correspondant pas aux besoins en magasin (palettes de fond d'entrepôt) (Ch.6).



Photographie 13 : Rationalisation de la mise en rayon et sous-traitance de l'entretien. Les employés d'entretien chargés d'effectuer le ménage et la collecte des cartons avant l'ouverture du magasin ne sont pas des salariés du groupe *Hyper*. Tout comme les salariés chargés de la sécurité, ils travaillent pour des sous-traitants.



Photographie 14 : La mise en rayon. 3 heures/ 8 heures du matin. Allées dégagées de toutes les palettes et les cartons, le magasin s'ouvre sur des rayons pleins, des produits ordonnés, alignés comme si personne n'y travaillait.



Photographie 15 : Avant et après l'ouverture. Les employés des rayons cèdent peu à peu leur place aux clients et aux employé(e)s de caisse.

SOS conflit ou Comment gérer les relations difficiles avec nos clients (Exale Employés)

Thème numéro : 1000
Durée : 1.0 pour 7 heures
Type d'organisation : Formation Externe, Hors Site

Imputable au titre du Plan de Formation
Sous-écrite au Programme en cours
Écrite au titre de la Professionnalisation
Écrite au titre du CDF

À qui s'adresse cette formation ?

Employés
Tous métiers

Objectifs

Apprendre comment gérer les situations difficiles avec le client

Prérequis

Non

Vous apprendrez à

Mieux comprendre les réactions des clients difficiles
Mieux se connaître pour mieux réagir et prévenir les situations difficiles et conflictuelles
Les situations conflictuelles : comment faire
Menace, chantage, harcèlement : d'autres situations difficiles à gérer

Contenu de la formation

Mieux comprendre les réactions des clients difficiles
Apprendre à distinguer l'insécurité du sentiment d'insécurité
Comprendre l'impact de son propre comportement dans les situations difficiles
Apprendre à hiérarchiser les situations et à en comprendre les ressorts
Mieux se connaître pour mieux réagir et prévenir les situations difficiles et conflictuelles
en savoir davantage sur le stress, ses avantages et désavantages
Beaucoup est question d'état d'esprit
Les situations conflictuelles
Identifier l'origine du conflit
La naissance du conflit
Gérer le conflit : une question de stratégie
Menace, chantage et harcèlement : d'autres formes de situation à gérer
Menace et chantage
Les risques pour le salarié, la position de l'employeur, les aides possibles
Harcèlement :

Photographie 16 : Formées à encaisse. Comme le laisse entendre cette fiche résumant le contenu d'une formation destinée à apprendre aux caissières à « gérer » les relations conflictuelles, il s'agit essentiellement d'apprendre à comprendre l'autre et à prendre sur soi.

ANNEXES III.

TABLEAUX ET ENCADRES

Encadré 3

Densité de surface de vente de grandes surfaces alimentaires en m² /1000 habitants, par département au 1^{er} janvier 1981 (supermarchés et hypermarchés) et en juin 2004.

Sources : Metton, 1982 ; Askenazy 2007, Institut Français du Libre Service, ministères en charge du commerce.

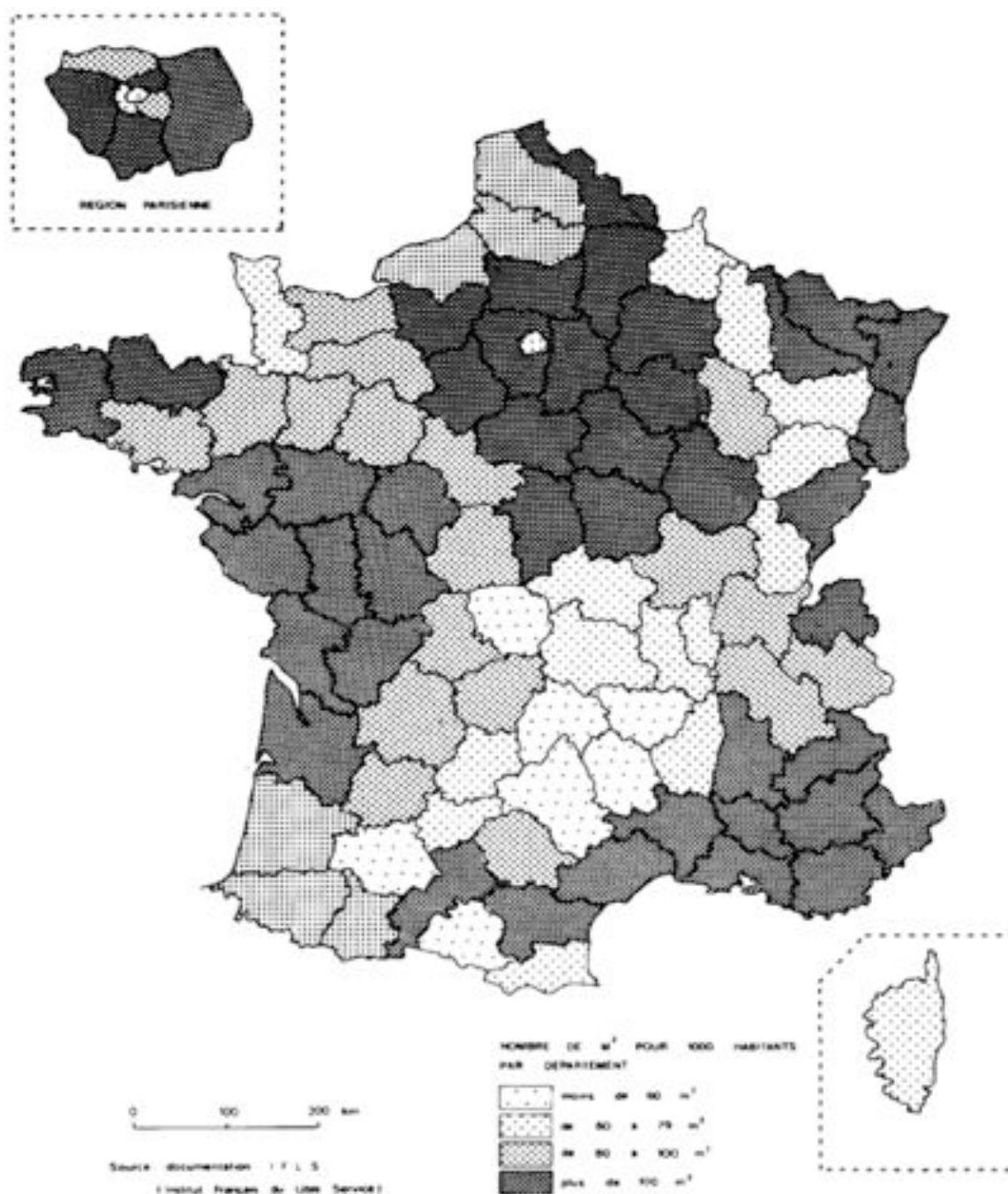
Pour illustrer l'ampleur de la « course aux mètres carrés », la comparaison de deux cartes analogues (Metton, 1982 ; Askenazy, 2007) traduit avec quelle rapidité le maillage du territoire métropolitain par les grandes surfaces alimentaires s'est effectué.

En l'espace de 23 ans, la nomenclature distinguant les départements selon la surface de vente par habitant est devenue obsolète. Le prisme, qui couvrait un intervalle allant de moins de 60m² à plus de 100m² de surface de vente par habitant en 1981, passe à un intervalle de 85 à 459 mètres carrés par habitant en 2004. Exponentiels, les rapports d'échelle traduisent un développement extrêmement rapide et soutenu des surfaces sur l'ensemble du territoire. Les départements ayant une moindre concentration en mètres carrés de grandes surfaces alimentaires au début des années 1980 deviennent les plus dotés au milieu des années 2000, rattrapant leur retard sur les départements à la densité de population supérieure. Ainsi début 2008, la densité commerciale moyenne des grandes surfaces alimentaires (GSA, regroupant hypermarchés, supermarchés et hard discount) est en France de 303,86 m² pour 1000 habitants, soit près de 18,5 millions de mètres carrés de surface de vente répartis en 10700 grandes surfaces⁵⁷³. Mais les chiffres et nomenclatures ici évoqués et rencontrés dans les recherches de l'époque illustrent les problèmes alors liés aux statuts des entreprises du commerce et à leur mutation. Les confusions entre grand commerce, indépendants, concentrés et petits commerces demeurent en l'absence de définition claire face à des transformations bouleversant à la fois les échelles et la pertinence des nomenclatures précédemment en place⁵⁷⁴.

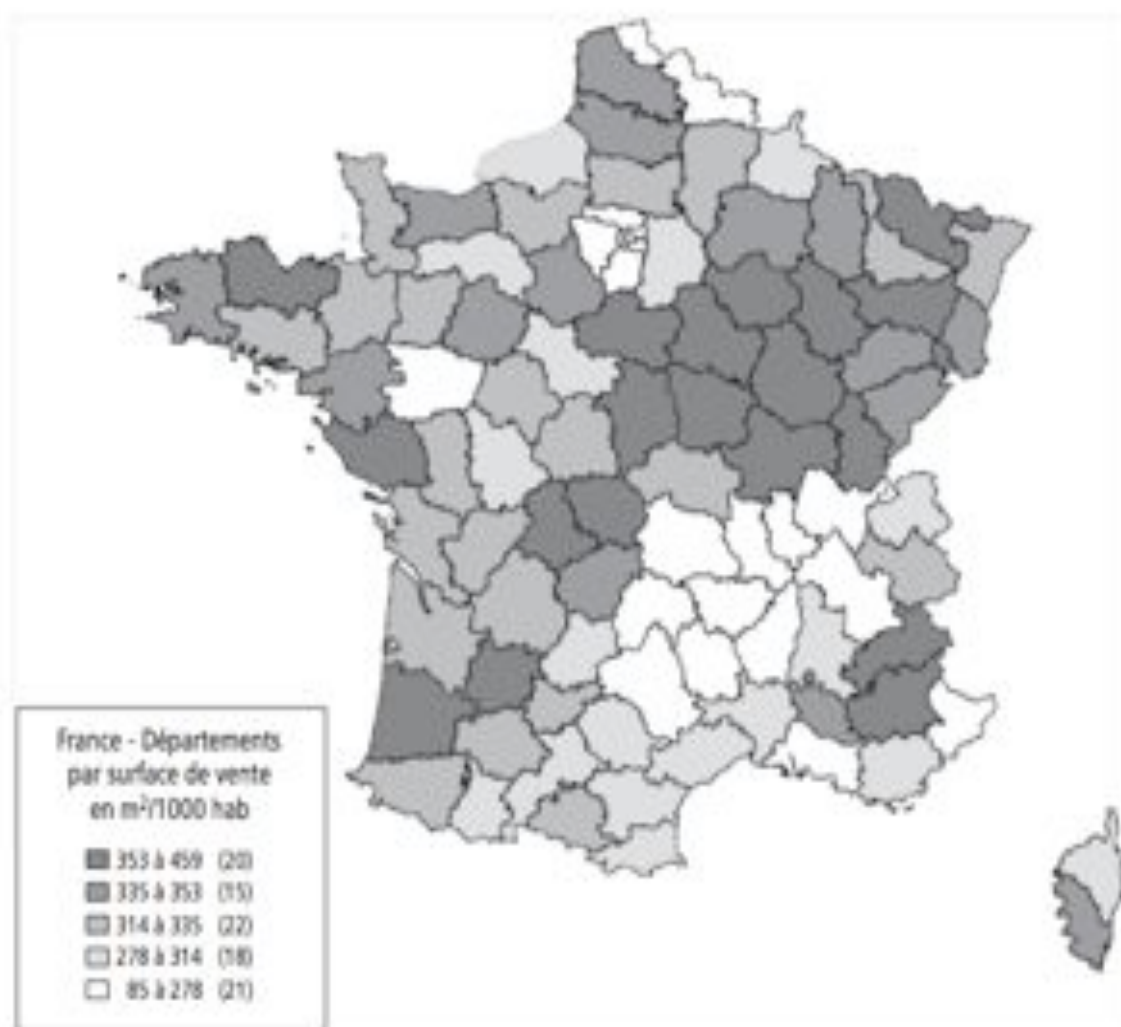
⁵⁷³ LSA n°2027, 17 janvier 2008.

⁵⁷⁴ Notons, comme nous le verrons par la suite, que la faible clarté de ces structures persiste aujourd'hui, participant à la confusion informationnelle au sein des organisations (nombreuses sont les enseignes n'hésitant pas à en jouer, notamment en terme de reporting).

Densité de surface de vente de grandes surfaces alimentaires en m^2 /1000 habitants, par département au 1^{er} janvier 1981 (supermarchés et hypermarchés). Source : Metton, 1982



Densité de surface de vente de grandes surfaces alimentaires en m²/1000 habitants, par département, juin 2004.
Source : Askenazy, 2007



Encadré 11

Les dispositifs institutionnels de mortification de la personnalité particulièrement développés en *front office*

Les dispositifs institutionnels de dépouillement de la personnalité (Goffman, 1968) présents dans les magasins se caractérisent par une imposition intermittente et répétée (horaires et jours de travail), librement consentie (contrat de travail), et se déroulant dans une institution ouverte au public. En cela, ils ne revêtent pas les mêmes significations et s'avèrent parfois même en rupture avec ceux observés dans les institutions fermées étudiées par Goffman (*L'isolement du monde extérieur ; le rituel d'entrée dans l'institution ; le dépouillement des biens ; la dégradation de l'image de soi ; la contamination physique ; la contamination morale ; la perte d'autonomie et le temps carcéral*). Toutefois, l'usage d'un tel cadre d'analyse nous permet de mieux comprendre l'appropriation faite par les salariés d'une configuration aux nombreuses ambiguïtés :

L'exposition au monde extérieur : Il s'agit d'une des spécificités des services. La plupart des salariés sont exposés au public. Contrairement à l'isolement, l'exposition et l'ouverture au public ne ressemblent *a priori* en rien à une amputation. Aucune coupure réelle avec le passé ne se produit mais l'ambiguïté demeure. D'une part, le quotidien peut paraître plus facilement supportable en la présence de l'ensemble des distractions qu'il connaît en dehors de son emploi (séduction, flânerie, activités sportives : pétanque près du parking, football en réserve). Néanmoins, la co-présence privée de la participation à ces distractions et subordonnée aux acteurs en jouissant (mise au service) peut faire émerger un sentiment d'injustice (Ferrerias, 2006). En outre, cette exposition inscrit les rapports sociaux dans une dramatisation lorsque l'isolement du magasin contribue à l'opacification des rapports hiérarchiques au delà du champs de vision organisationnel.

Le rituel d'entrée dans l'institution : Là encore, lorsqu'il y'a rupture dans les situations de réclusion décrites par Goffman, l'entrée dans l'organisation est souvent vécue comme cordiale voire amicale là où les affinités et les promesses d'évolution sont les plus marquées. La confiance (proximité hiérarchique, cooptation, bouche à oreille) est l'un des éléments clés de la séduction initiale malgré la vulnérabilité de certains salariés.

Le dépouillement des biens : Le port d'un uniforme ou les restrictions en matière vestimentaire sont présentes dans la grande distribution tout en se limitant à certains métiers. Cependant, ses effets peuvent varier d'un service et d'une profession à l'autre, dans la mesure où les représentations du public à leur égard diffèrent, notamment entre rayons libre-service et traditionnels, entre caissières et ouvriers qualifiés. Au delà de ces différences entre rayons et services, la distinction entre employés au sein de ces derniers devient individuelle, par le travail et sa visibilité.

La dégradation de l'image de soi : suit deux registres et se situe à la rencontre de deux univers pouvant être à la base d'humiliations (parfois communes). D'une part, l'organisation et le système hiérarchique et des pairs, et d'autre part la clientèle et l'organisation sociale. L'exposition permanente à l'un, deux, voire à l'ensemble de ces acteurs contribue à cette dégradation. La dégradation de l'image de soi peut conduire à l'installation, à l'oubli, au laisser aller. Elle peut aboutir à des formes de lutte contre l'image renvoyée, s'appuyant sur des postures physiques (vêtements) et mentales (comportements) traduisant la volonté de surnager ou le lâcher prise des salariés.

La contamination physique : La vétusté et la dimension exiguë des réserves d'un côté, et les fastes de la surface de vente de l'autre, l'exposition aux produits (station essence, rayons hygiène, entretien, poisson) mais aussi le contact avec des employés et des clients brutaux comme la forte répétition de tâches simples contribuent à l'idée d'une contamination physique. Entre odeurs stigmatisantes, collant aux vêtements, relations et tâches jugées abrutissantes, nombreux sont les salariés à vouloir éviter ou à se penser d'ores et déjà contaminés, abêtis.

La contamination morale : Le traitement similaire ou au contraire trop différencié peut favoriser la dégradation de l'image de soi, la contamination morale fruit de la perception des pairs et de l'idée d'une assimilation à ces derniers. Au contact des anciens, les jeunes craignent ainsi de suivre le même parcours, « stagnant », « moisissant » dans le même magasin, au même poste.

« Au niveau professionnel tu t'épanouis pas trop. T'as pas mal de débiles profonds le matin, la grande distribution c'est pas des flèches en général. Si t'arrives à discuter avec des N, des M, des petits jeunes, d'ailleurs je comprends pas trop que ces jeunes soient entrés ici à la base...N n'était pas si bête que ça mais il a tout planté pour...(...) Avec la plupart des employés, les discussions

c'est comme sur les chantiers. Tu parles pas politique, tu parles cul, tu parles foot...si t'aime le foot c'est super...mais bon...c'est pas enrichissant. Moi j'aime bien bouquiner...je m'épanouis avec mes enfants, je suis pas ici pour m'épanouir intellectuellement je fais ça avec mes gamins ».

#81

La perte d'autonomie : Elle repose sur le dépouillement de toute forme d'initiative par la prescription portant sur un nombre croissant de dimensions de l'activité (échanges verbaux, manières de travailler, agencement des activités). Il s'agit là d'une dimension essentielle dans la grande distribution. Cette branche s'est en effet construite sur une majorité d'emplois non qualifiés, c'est à dire n'exigeant pas de diplôme ou de niveau de diplôme particulier à l'embauche. L'accélération de la rationalisation économique ces dernières années a favorisé les attaques envers l'autonomie de la main d'œuvre en magasin. L'évolution du procès de travail, au même titre que les institutions fermées étudiées par Goffman a pour conséquence de restreindre ou dénaturer les actes « dont la fonction est de permettre à l'agent d'affirmer, à ses propres yeux et à la face des autres, qu'il détient une certaine maîtrise de son milieu, qu'il est une personne adulte douée d'indépendance, d'autonomie et de liberté d'action » (Goffman, 1968, p .87) dans une institution qui infantilise et responsabilise à la fois le salarié comme le client. Enfin, en prenant de l'ancienneté tout en perdurant dans le même magasin et ou au même poste, les salariés éprouvent généralement une peur face à l'extérieur, les empêchant d'envisager toute alternative.

Le temps organisationnel : le temps organisationnel est de manière croissante fragmenté, organisé, calculé de manière à priver le salarié de toute initiative. Au delà de la flexibilité, il est amené à devenir un temps de disponibilité permanent et fractionné pour l'ensemble de la main d'œuvre, empiétant ainsi sur le temps domestique et plus largement sur les modes de vie.

Tableau 6. Commerce et croissance externe: quelques exemples
En reprenant les principales fusions et rachats réalisés durant les décennies 1980 et 1990, le schéma ci-dessous illustre la généalogie récente de quelques firmes françaises. La croissance externe des firmes de la branche a rapidement démultiplié leur influence économique et sociale par l'émergence d'un oligopole.

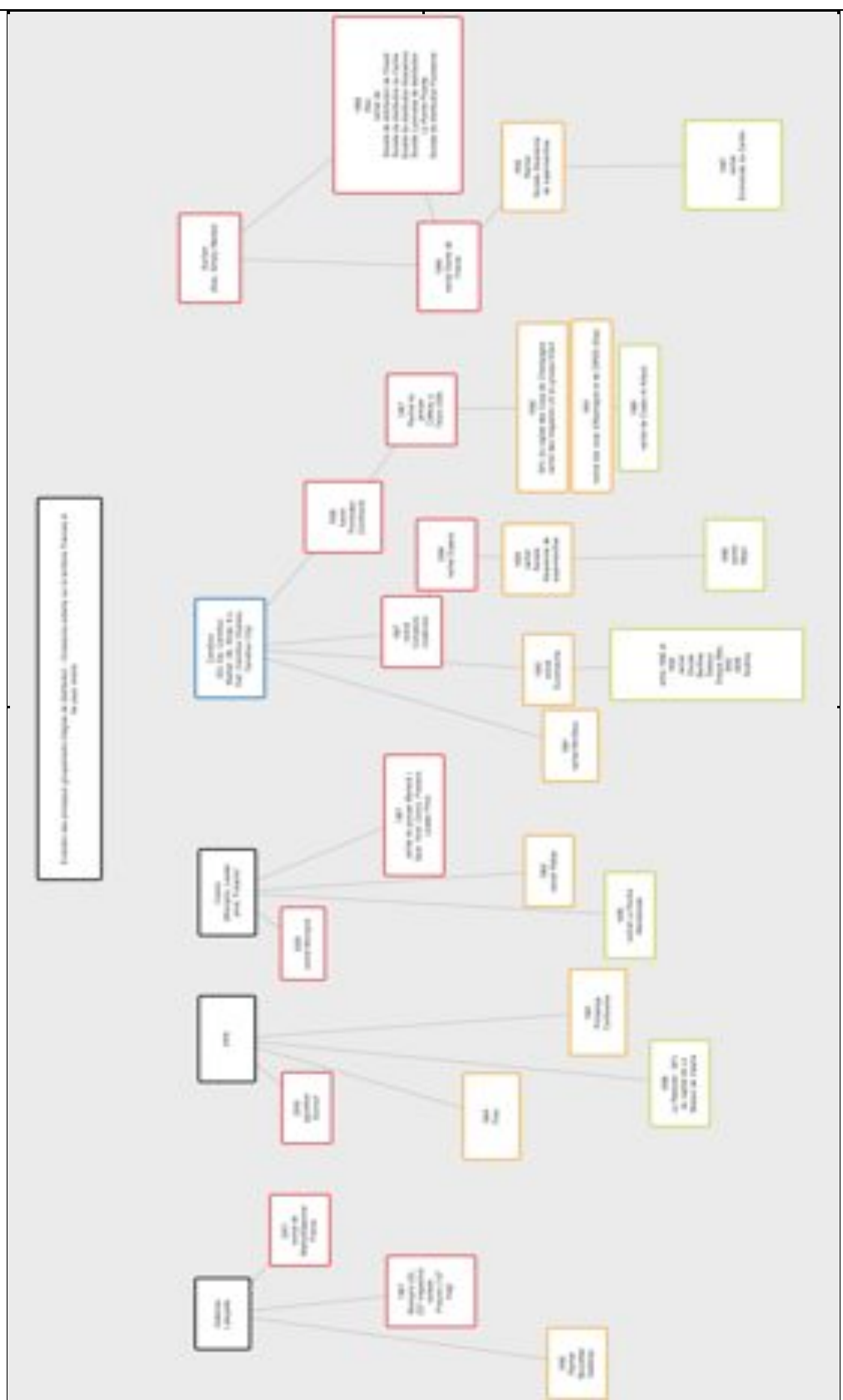


Tableau 13. Enseignes de distribution, effectif, mètres carrés de surface de vente et densité de main d'œuvre (ne prend pas en compte le type de contrat) sur l'année 2008

	Nombre de magasins	Surface totale	Effectif salarié	Surface moyenne	m2/salarié	Salarié/1000 m2
Supermarchés[*]	5204	6699791	161743	1287,43	41,4	24,2
<i>Intermarché</i>	1246	2023444	45790	1624	44,2	22,5
Casino	327	439780	11365	1345	38,7	26,3
Atac	319	449985	11730	1411	38,4	26
Simply Market (2005)	63	83918	2045	1332	41	24,4
Centre E. Leclerc	61	104342	4088	1710	25,5	39,2
Champion	884	1399605	35906	1583	39	25,6
Marché U	124	91297	2446	736	37,3	26,8
Colruyt (1997)	27	24694	271	915	91,1	11
Hypermarchés[*]	1566	8813467	306844	5628	28,7	35
Carrefour (intégrés) 2007	194	1 800 000	72000	9200	25	40
2008	224	2 045 710	75767	9132,6	27	37
2009	201	1829100	70004 ^{***}	9100	26,1	38,3
2010	201 ^{**}	1829100	65149 ^{***}	9100	28,1	35,6
Leclerc	453	2280737	82665	5035	27,6	36,2
<i>Intermarché</i>	207	658387	15271	3180,6	43,1	23,2
Super U	160	460846	13984	2880	32,9	30,4
Hyper U	48	217633	7750	4534	28,1	35,6
Hyper Casino (2011)	12	33877	831	2823	40,8	24,5
Géant Casino	112	821685	24666	7336	33,3	30
Cora	57	545566	20207	9571	27	37

* Source: *Libre-service Actualités*, 2008.

** Source: Bilan social consolidé, Groupe *Carrefour*. 2011

*** Source: Négociations Annuelles Obligatoires, *Carrefour* Hypermarchés, 2011.

Champion	50	137321	3650	2746,4	37,6	26,6
Auchan	122	1204000	51203	9870	23,5	42,5
Maxi discounts*	4192	2894990		690,60		
Lidl	1319	906471	17000	687,2	53	18,9
ED	867	559657	10000 env.	645,5	56	17,9
Netto	358	225492		630		
Leader Price	494 585	448031 530560 env.		907 907 env.		
Aldi	765	490854		463		

Tableau 20 : Évolution tendancielle du procès de travail, grandes surfaces à prédominance alimentaire (rayons à dominante alimentaire) 1960-2010

	1960	1980	2000
Structure du capital	Diffuse Concurrence faible (petit commerce) et régionale	Concentrée Concurrence forte et nationale (firmes de grande distribution)	Oligopolistique Concurrence très forte, nationale et internationale
Marché du travail	Taux de chômage faible, révolution agricole, développement du tertiaire, féminisation de la population active	Taux de chômage élevé, expansion du tertiaire, flexibilisation de la main d'œuvre par l'emploi (notamment féminin), affaiblissement de l'industrie	Taux de chômage élevé, élévation du niveau de diplôme requis dans l'accès à l'emploi
recrutement	Professions en déclin (petit commerce) et déclin des ENQ (os) de l'industrie	Avant poste de la flexibilisation du travail: femmes entre temps partiel et chômage, rupture intermittente avec l'emploi (modèle traditionnel de mère au foyer)	Étudiants, Nouveaux diplômés, augmentation générale du niveau d'études. Fonctions centralisées: recrutement pointu diplômés valorisés (éduc, ge) Pénurie de main d'œuvre aux rayons traditionnels
marché interne à l'entreprise	unique: promotion à l'effort depuis la base	dédoublement: effort et diplôme, recrutement progressif d'un encadrement diplômé (mi 1990), formation des cadres progressivement prise en charge par la branche, naissance d'écoles et de diplômés spécialisés (Isc, Iscd)	deux marchés imperméables entre sièges et magasins: dichotomie en terme de mobilité, évolution, salaire, autonomie...
Division du travail	Division mécanique du travail: chaque rayon est un point de vente, chaque chef de rayon "gère une PME", établi ses objectifs et défini ses moyens (recrute, licencie)	Division mécanique du travail et contrôle bureaucratique: Coordination entre marchandise et main d'œuvre. Atteinte des ratios transmis par le siège. Négocie ses moyens avec la direction du magasin.	Division économiciste-organique du travail: répartition des ressources en fonction des besoins au plus juste d'un rayon et d'un service à l'autre
Orientation générale	Par secteur, hiérarchie et contrôle forts (quasi militaires)	Par secteur, centralisation de la gestion des marchandises et stocks. Contrôle par objectifs	Désenclavement, faible hiérarchie, gestion au plus juste et fluidification
Encadrement	Chef de rayon spécialisé dans son domaine, fort pouvoir discrétionnaire, faible prescription du travail	Manager interchangeable, savoir faire centralisé, faible pouvoir discrétionnaire, forte prescription	Attrition, présence accrue en surface de vente, <i>teamleader</i> , gestion au jour le jour des imprévus, prescription heure par heure
Employés Rayon et caisses	Développement de la spécialisation: gondoliers, caissières	Responsabilisation, délégation et dimension cognitive du travail: assistant/équipier de vente, hôtesse de caisse	Optimisation du temps de travail. Réallocation de la main d'œuvre: caissières polyvalentes (rayon), équipiers de vente sans rayon attiré
Employés de rayon	Mise en rayon, étiquetage	Contrôle qualitatif et quantitatif marchandise Renseignement client	Acceptation de l'emploi du temps et des tâches en fonction des livraisons et de la fréquentation. Changements d'emploi du temps, de rayon, de service, de magasin fréquents et sans préavis.
Employées de caisse	Encaissement, étiquetage	Rapidité, amabilité, souplesse de l'emploi du temps en fonction de la fréquentation	Adaptation client et marchandise, contrôle et fidélisation client. Adaptation aux besoins magasin (rayons).
Rayons traditionnels	Division du travail artisanal, spécialisation	Industrialisation du procès en amont, contrôle qualitatif, finition et vente. Développement parallèle du libre service.	Attrition, dynamique de déprofessionnalisation et recomposition. Raréfaction face au libre service. Polyvalence entre rayons traditionnels. Rayons facultatifs: présence selon concurrence et zone de chalandise

Source : Mathieu Hocquelet

1960-1985: Adaptation, « bricolage », récompense des plus dévoués.

1985-2000: Informatisation et rationalisation: centralisation, bureaucratisation, standardisation, flexibilisation ECR, développement de l'emploi atypique.

2000: Primat de l'image et de la rentabilité: disjonction accrue entre relation d'emploi et de travail.

Tableau 21 : Évolution des slogans commerciaux des grands groupes de distribution

Tesco	Wal-Mart	Carrefour	Champion	Casino	Intermarché	Marché U	Leclerc	Auchan	Leader Price	Ed	Aldi	Lidl
Every Little Helps	<p>1962 : Always low Prices</p> <p>2007 : Save Money Live Better (+nouveau logo)</p>	<p>1988 : Je positive !</p> <p>1999 : Parce qu'on se construit chaque jour</p> <p>2004 : mieux consommer c'est urgent</p> <p>2007 : La qualité pour tous</p> <p>2009 : Le positif est de retour</p>	<p>1995 : Difficile de battre un champion</p> <p>2001 : Chez Champion, un client c'est sacré</p>	<p>2005 : Nourrir un monde de diversité</p> <p>Casino, c'est pas que des mots</p> <p>C'est bien parce que c'est vous</p> <p>Sourire suivant</p>	<p>1974 : Les mousquetaires de la distribution</p> <p>2003 : Donnons plus à celles qui en donnent tant</p> <p>2008 : Tous unis contre la vie chère (+nouveau logo)</p>	<p>2005 : Les nouveaux commerçants Et si vous passiez au U commerce ? C'est aussi ça le U commerce</p> <p>2009 : Avec le U commerce gardez le pouvoir sur vos achats.</p> <p>Comptez sur nous pour vous faire dépenser moins</p> <p>2011 : U le commerce qui profite à tous</p>	<p>Chez Leclerc, tout est clair</p> <p>2005 : Il est interdit d'interdire de vendre moins cher</p> <p>Leclerc défend votre pouvoir d'achat</p> <p>2010 : les alliances locales</p>	<p>1988 La vie Auchan, vous avez le choix</p> <p>1993 : La vie Auchan, tout pour la vie</p> <p>1998 : La vie Auchan, elle a quelque chose de plus</p> <p>2006 : Auchan : La vie, la vraie</p> <p>2009 : Vivons mieux, vivons moins cher</p> <p>2011 : Demain c'est déjà chez Auchan</p>	<p>2000 : Le prix la qualité en plus</p>	<p>2000 : La qualité à prix discount</p>	<p>2000 : La meilleure qualité au meilleur prix</p>	<p>2000 : L'idéal c'est Lidl</p>

Légende (initialement en couleurs) : Qualité Prix Choix Service Ensemble

Prix – Qualité Ethique Nouveauté/anticipation/modernité

Tableau 22 Thématiques traitées dans les rapports d'activité 2004-2010
(Indépendamment de la qualité des informations)

Thématiques traitées	<i>Arcelor</i>	<i>Danone</i>	<i>Casino</i>	<i>Lafarge</i>	<i>Suez</i>	<i>St Gobain</i>	<i>Marché</i>	<i>Peugeot</i>	<i>Renault</i>	<i>Total</i>	<i>Véolia</i>	<i>Sanofi</i>	<i>Vinci</i>
Gestion des effectifs													
Embauches													
Heures supplémentaires													
Main d'œuvre extérieure													
Départs													
Restructurations													
Organisation du travail													
Absentéisme													
Rémunération													
Épargne salariale													
Égalité professionnelle													
Dialogue social													
Hygiène et sécurité													
Formation													
Travailleurs handicapés													
Œuvres sociales													
Politique de sous-traitance													

Source : Franciosi, Itier, 2005 ; Rapports annuels/ développement durable *Marché* 2004-2010

Tableau 29. Organisation dichotomique du travail, Rayons PLS, Hypermarché V, région parisienne. 2009.

Équipes	Matin (2h-12h)	Après-midi (11-21h)
Effectif maximum (nombre moyen de salariés présents)	15 (12)	5 (3)
Âge moyen	35 ans	23 ans
Modulation hebdomadaire moyenne	Moins de 35 heures	Plus de 35 heures
Contrats	CDI/ Temps plein	CDI/CDI Temps partiel (1 : 30 h)/CDD Temps plein (2)
Rapport des employés aux injonctions hiérarchiques	Rigide (opposition frontale, parfois insultes)	Flexible (docilité avec quelques rares « coups de gueule »)
Rapport à l'emploi	Stabilisé	Volonté de stabilisation, d'évolution, de départ (non exclusif, très variable dans le temps)
Travail en présence des clients	40% du temps maximum	100% du temps
Ancienneté dans l'entreprise	5 ans minimum	4 ans maximum
Situation moyenne	Famille, en ménage	Célibataire, couples non en ménage
Dénomination de l'autre	« Branleurs » ; « gosses »	« animaux » ; « fous » ; « tarés »
Dénomination de soi	« les patrons »	« moutons » ; « Pigeons » ; « Bouches trous »
Rapport au temps de travail et pratiques officieuses	Absences/retards, appropriation des outils au détriment des autres services et de l'équipe de l'après midi (antivol sur tire-palettes)	Cumul d'heures pointées (effectives ou non), recherche d'angles morts (réserve) pour discuter, parler de sorties, séduire les clientes.
Pause(s) et repos	Une pause officielle, plusieurs pauses « dépointées »	Aucune pause voire une pause imposée par le manager. Volonté de gagner des minutes, de finir plus tôt.
Process	Industriel Échéance Mise en rayon intensive	Service Permanence Présence, astreinte, disponibilité
Horaires	Planifiés - Stables	Ajustés au dernier moment (au jour ou à l'heure près)
Niveau statutaire	Niveau III, IV (gestionnaire)	Niveau Ia, Ib (évolution systématique au bout de 6 mois en poste) et II (caissières « poly-actives »).

Source : Observations participantes, Mathieu Hocquet

ANNEXES IV.

TABLEAU ET GUIDE D'ENTRETIEN

Le tableau qui suit présente les principales caractéristiques sociales des personnes interviewées. Il est suivi du principal guide d'entretien utilisé auprès des employés et managers de rayon lors des entretiens semi-directifs que nous avons menés.

D'une durée variant entre 45 minutes et 3 heures, ces entretiens ont été enregistrés (y compris lorsque nous n'en avons pas l'autorisation), retranscrits et analysés de manière systématique

	Nom	Âge	Fonction (ou dernière fonction occupée)	Type de Magasin (format- structure)	Région	Lieu de l'entretien	Situation familiale	Années dans la firme (en années)	Ancienneté dans la branche	Fonction syndicale
1	Robert	51	Employé boulangerie	Hypermar- ché intégré	Île-de- France (91)	Bureau, Conseil des prud'hommes (91)	Marié, 2 enfants	20	-	DSM, CPH
2	Justine	40	Employée accueil	Hypermar- ché intégré	Île-de- France (91)	Salle de pause puis galerie marchande (91)	Célibataire	17	-	DSM, CE
3	Fabien	37	Manager épicerie	Hypermar- ché intégré	Île-de- France (77)	Domicile (77)	Célibataire	12	14 (intéri- m, fournis- seurs)	
4	Damien	34	Manager rayons frais	Hypermar- ché intégré	Île-de- France (94)	Domicile (91)	Marié, 2 enfants	15	-	
5	Bernadette	52	Employée services financiers	Hypermar- ché intégré	Île-de- France (91)	Galerie marchande (77)	Mariée, 2 enfants	26	-	DSM, DP
6	Christophe	48	Employé de rayon	Supermar- ché indépendant	Île-de- France (91)	Bureau Union Départemen- tale Syndicat (91)	Marié, 2 enfants	23	-	DSM, DP
7	Virginie	47	Employée de caisse	Hypermar- ché intégré	Île-de- France (91)	Bureau syndical hypermarché (91)	Mariée, 1 enfant	28	-	DSM, DP, CE
8	Denise	33	Employée de caisse	Hypermar- ché intégré	Île-de- France (91)	Domicile (91)	Célibataire	13	-	-
9	Jean-Pierre	58	Responsable transport amont. « consolidation des volumes »	Siège, hypermar- chés intégrés	Île-de- France (91)	Dans l'entreprise (91)	Marié, 3 enfants	18	31	DSS
10	Janine	50	Employée de caisse	Hypermar- ché intégré	Île-de- France (77)	Bureau CE hypermarché (77)	Mariée, 1 enfant	28	-	DSM, CE, CHSCT, CCE
11	Jean-Paul	47	Manager Textile	Hypermar- ché intégré	Île-de- France (77)	Galerie marchande (77)	Marié, 2 enfants	27	-	DS, CE, CEN
12	Maryline	47	Manager rayons frais	Supermar- ché intégré	Île-de- France (91)	Domicile (91)	Concubina- ge, 3 enfants	23	-	DSN, DP, DSR, CE
13	Valérie	43	Employée de caisse	Hypermar- ché intégré	Île-de- France (91)	Bureau syndical hypermarché (91)	Marié, 2 enfants	24	-	DSM, DP
14	Aziza	36	Vendeuse rayons traditionnels/c oupe	Supermar- ché intégré	Île-de- France (92)	Bureau syndical hypermarché (92)	Célibataire, 2 enfants	9	-	DSM, DP
15	Gilles	38	Propriétaire/d irecteur de magasins (4)	Supermar- chés indépendants	Île-de- France (91)	Bureau direction, supermarché (91)	Concubina- ge, 1 enfant	20	(coopté par parents proprié- taires)	
16	Pascal	45	Directeur de magasin	Supermar- chés indépendants	Île-de- France (91)	Bureau direction, supermarché	Marié, 2 enfants	6	23	

				nts		é (91)				
17	Raphael	38	Chef de magasin	Hard discount indépendant	Île-de-France (91)	Salle de pause, hard discount (91)	Célibataire	3	15	
18	Fadili	35	Chef de magasin	Hard discount intégré	Île-de-France (92)	Salle de pause, hard discount (92)	Célibataire	7	18	DSM, DP, DSR
19	Éric	38	Employé épicerie	Hypermarché intégré	Île-de-France (78)	Bureau syndical hypermarché (92)	Marié, 2 enfants	20	-	DSM, DP, CHSCT, CE, CCE
20	Thierry	44	Vendeur électroménager	Hypermarché intégré	Aquitaine (33)	Hall d'hôtel (91)	Concubinage, 2 enfants	26	-	DSN
21	Michelle	53	Manager rayon textile	Supermarché intégré	Haute Normandie (76)	Hall d'hôtel (91)	Divorcée, 2 enfants	29	-	DSN
22	Gilbert	44	Employé de rayon	Hypermarché intégré	Provence-Alpes-Côte d'Azur (13)	Hall d'hôtel (91)	Célibataire	22	-	DSN
23	Martine	53	Employée cafeteria	Hypermarché intégré	Rhône-Alpes (42)	Hall d'hôtel (93)	Mariée, 3 enfants	25	-	DSN
24	Luc	44	Employé de rayon	Supermarché intégré	Île-de-France (91)	Domicile (91)	Célibataire	20	24	DSN, CCE, CE
25	Marc	33	Employé de rayon	Supermarché intégré	Île-de-France (91)	Domicile (91)	Concubinage	14	-	DSM, CE, DP
26	Guy	59	Ex-chef de magasin	Hard discount intégré	Île-de-France (75)	Réserves, salles de pauses, surfaces de ventes de magasins (75)	Concubinage, 2 enfants	18	-	DSN
27	Cédric	28	Employé de rayon	Hypermarché intégré	Île-de-France (91)	Galerie marchande (91)	Célibataire	5	6 (intérim, fournisseurs)	
28	Équipe Épicerie	22 - 55	Employés de rayon	Hypermarché intégré	Île-de-France (78)	Bureau syndical (78)		3-24		
29	Christian et Mathieu	37 et 39	Chef de magasin, chef d'équipe logistique	Hard discount intégré	Île-de-France (75)	Café	Mariés, 2 enfants	18 et 15	-	DSM, CE, DP
30	Jean-Louis	48	Responsable relations sociales et institutionnelles	Hypermarché intégré	France	Siège groupe (92)		25	-	
31	Gabriel	26	Employé de rayon	Hypermarché intégré	Île-de-France (91)	Domicile (91)	Célibataire	3	-	
32	Christine	47	Employé de rayon	Supermarché intégré	Île-de-France (92)	Café	Célibataire, 1 enfant	25	-	
33	Euphrasie	42	Employée de caisse	Supermarché intégré	Île-de-France (92)	Salle de pause	Mariée, 1 enfant	20	-	
34	Daniel	29	Directeur adjoint	Supermarché intégré	Île-de-France (92)	Salle de pause	Célibataire	10	-	
35	Mohamed	34	Employé de rayon	Hypermarché	Île-de-France	Domicile (91)	Marié, 3 enfants	4	8	

				intégré	(91)					
36	Michèle	47	Manager épicerie	Supermar ché intégré	Île-de-France (92)	Domicile (92)	Divorcée, 1 enfant	22	25	
37	Monique	46	Employée de rayon	Supermar ché intégré	Île-de-France (92)	Salle de pause	Célibataire	17	21	
38	Gérard	31	Manager épicerie	Hypermar ché intégré	Île-de-France (91)	Galerie marchande	Concubina ge, 2 enfants	10	-	
39	Thibaud	46	Directeur de magasin	Supermar ché intégré	Île-de-France (92)	Bureau de la direction	Marié, 3 enfants	18	-	
40	Pierre	48	Responsable rémunération	Hypermar ché intégré	France	Salle d'entretien, Siège hypermarch és (91)	-	22	-	
41	Jean-Paul	56	Chef boucher	Supermar ché intégré	Île-de-France (92)	Salle de pause	Concubina ge, 3 enfants	21	-	
42	Jean-Philippe	45	Employé de rayon	Supermar ché intégré	Île-de-France (92)	Galerie marchande	Marié, 3 enfants	25	-	
43	Gontran	45	Employé de rayon	Supermar ché intégré	Île-de-France (92)	Rayons	Marié, 4 enfants	25	-	
44	Marc	41	Employé de rayon	Supermar ché intégré	Île-de-France (92)	Salle de pause	Célibataire	17	21	
45	Sylvie	36	Employé de rayon	Supermar ché intégré	Île-de-France (92)	Salle de pause	Célibataire	16	-	
46	Jean-Marc	55	Membre du Directoire du groupe <i>Marché</i>	Magasins essentielle ment intégrés	Monde	Bureau, siège du groupe (92)		17	-	
47	Farida	46	Employée de rayon	Supermar ché intégré	Île-de-France (91)	Domicile (91)	Célibataire, 2 enfants	19	28	DSN, DP, DSR, CE
48	Nasser	46	Chef de magasin	Hard discount intégré	Île-de-France (91)	Bureau, magasin	Marié, 2 enfants	25	-	
49	Céline	38	Directrice Ressources Humaines Groupe	Magasins essentielle ment intégrés	Monde	Bureau, siège du groupe (92)		4	-	
50	José	22	Employé poissonnerie	Supermar ché intégré	Île-de-France (92)	Salle de pause	Célibataire	3	-	
51	Bernard	44	Employé de rayon	Supermar ché intégré	Île-de-France	Siège national syndicat (75)	Marié, 2 enfants	18	20	DSN, DSR
52	Pascal	43	Employé de rayon	Supermar ché intégré	Île-de-France	Siège national syndicat (75)	Marié, 3 enfants	15	19	DSN, DSR
53	Sylvain	34	Employé de rayon	Hypermar ché intégré	Île-de-France (91)	Galerie marchande	Célibataire	4	-	
54	Fabrice	45	Directeur de magasin	Hypermar ché intégré	Île-de-France (77)	Bureau de la direction	Marié, 2 enfants	20	-	
55	Robert	59	Chef boucher	Supermar ché indépendant	Provenc e-Alpes-Côte d'Azur (13)	Domicile	Concubina ge, 4 enfants	10	22	
56	Michel	50	Employé de rayon	Hypermar ché intégré	Provenc e-Alpes-Côte d'Azur (06)	Café, aéroport	Marié, 3 enfants	29	-	DSN groupe

57	Marie-Claire	36	Directrice des Relations Sociales Hypermarché	Hypermarché intégré	France	Salle d'entretien, Siège hypermarchés (91)		10		
58	Serge	58	Employé de rayon	Hypermarché intégré	Centre (45)	Salle de réunion, hôtel (45)	Marié, 2 enfants	33	-	
59	Éric	41	Employé de rayon	Hypermarché intégré	Pays de la Loire (44)	Salle de réunion, hôtel (45)	Marié, 1 enfant	15	20	
60	Micheline	52	Vendeuse rayons traditionnels/coupe	Supermarché indépendant	Provence-Alpes-Côte d'Azur (13)	Domicile	Concubinage, 2 enfants	20	30 (avec des interruptions)	
61	Richard	39	Propriétaire-dirigeant de magasins (2)	Supermarché indépendant	Île-de-France (77)	Bureau de la direction	Marié, deux enfants	23	(coopté par parents propriétaires)	
62	Jeremy	21	Manager stagiaire	Hypermarché intégré	Île-de-France (91)	Galerie marchande	Célibataire	3	-	
64	Martine	37	Employée de rayon	Supermarché indépendant	Île-de-France (91)	Domicile	Célibataire	15	17	DSM, DP
67	Gilbert	50	Manager de rayon	Hypermarché intégré	Provence-Alpes-Côte d'Azur (06)	Café, hôtel (91)	Divorcé, 2 enfants	28	-	DSN Groupe
68	Miguel	50	Employé de rayon	Hypermarché intégré	Belgique (Anderlecht)	Téléphone	Marié, 2 enfants	31	-	DSN
69	Sophie	32	Chef adjointe de magasin	Hard discount intégré	Île-de-France (75)	Café (75)	Divorcée, 2 enfants	15		DSM, DSN, 1999
70	Patrice	52	Employé de rayon	Hypermarché intégré	Aquitaine (64)	Téléphone	Concubinage, 2 enfants	32	-	DSN
71	Claude	48	Employé de rayon	Hypermarché intégré	Île-de-France (77)	Galerie marchande	Marié, 2 enfants	18	-	
72	Nicolas	22	Employé de rayon	Hypermarché intégré	Île-de-France (77)	Galerie marchande	Célibataire	4	-	
73	Mathieu	23	Employé de rayon	Hypermarché intégré	Île-de-France (77)	Galerie marchande	Concubinage	4	-	
74	Gregory	34	Manager rayons PLS	Hypermarché intégré	Île-de-France (77)	Galerie marchande	Marié, 3 enfants	14	-	
75	Éric	51	Directeur de magasin	Hypermarché intégré	Île-de-France (77)	Bureau de la direction	Marié, 2 enfants	31	-	
76	Jean-Baptiste	38	Manager rayons épicerie	Hypermarché intégré	Île-de-France (77)	Galerie marchande	Marié, 1 enfant	7	18	
77	Thomas	25	Employé de rayon	Hypermarché intégré	Île-de-France (77)	Domicile (77)	Concubinage	5	-	
78	Christophe	36	Manager rayon DPH	Hypermarché intégré	Île-de-France (77)	Bureau des managers	Marié, 2 enfants	14	-	
79	Laurent	45	Employé de rayon	Hypermarché intégré	Île-de-France (77)	Rayons du magasin	Célibataire	6	10 (fournisseur)	DSM
80	Aude	23	Employée de rayon	Hypermarché intégré	Île-de-France (77)	Galerie marchande	Concubinage	3	7	
81	Fabrice	43	Employé de rayon	Hypermarché	Île-de-France	Galerie marchande	Marié, 3 enfants	17	-	

				intégré	(77)					
82	Christian	24	Employé de rayon	Hypermar ché intégré	Île-de-France (77)	Chambre de clinique	Célibataire	3	-	
83	Jean-Philippe	23	Employé de rayon	Hypermar ché intégré	Île-de-France (77)	Galerie marchande	Célibataire	3	-	
84	Fabien	23	Employé de rayon	Hypermar ché intégré	Île-de-France (77)	Salle de pause	Concubina ge	4	-	
99	Alain	48	Propriétaire de magasin	Supermar ché indépenda nt	Île-de-France (91)	Bureau de la direction	Marié, 3 enfants	25	-	
100	Franck	28	Chef caissier	Supermar ché indépenda nt	Île-de-France (91)	Domicile (91)	Concubina ge	10	-	
101	Gérard	62	Ex-propriétaire de magasins (3)	Supermar ché indépenda nt	Île-de-France (91/77/75)	Domicile (91)	Marié, 3 enfants	35	44	
102	Bernard	53	Chef boulanger	Supermar ché indépenda nt	Île-de-France (91)	Domicile	Marié, 2 enfants	18	-	
103	Mireille	56	Chef de rayon	Supermar ché indépenda nt	Île-de-France (91)	Domicile (91)	Mariée, 3 enfants	25	-	
104	Francine	52	Chef de rayon	Supermar ché indépenda nt	Île-de-France (91)	Domicile (91)	Divorcée, 2 enfants	22	-	
105	Maria	30	Employée de rayon	Supermar ché indépenda nt	Île-de-France (91)	Domicile (91)	Célibataire	8	10	
106	Fabrice	32	Employé de rayon	Supermar ché indépenda nt	Île-de-France (91)	Domicile (77)	Concubina ge	5	9	
107	Sandrine	31	Employée de rayon	Supermar ché indépenda nt	Île-de-France (91)	Domicile (91)	Célibataire	10	-	
108	Marie-Christine	59	Comptable	Supermar ché indépenda nt	Île-de-France (91)	Domicile (91)	Divorcée, 2 enfants	35	-	
109	Stéphane	34	Chef de rayon	Supermar ché indépenda nt	Île-de-France (91)	Domicile (91)	Marié	5	-	
110	Miranda	31	Chef caissière	Supermar ché indépenda nt	Île-de-France (91)	Domicile (91)	Mariée, 2 enfants	10	-	
111	Thérèse	58	Employée de rayon	Supermar ché indépenda nt	Île-de-France (91)	Salle de pause	Veuve, 2 enfants	26	-	
112	Renaud	36	Propriétaire de magasin	Supermar ché indépenda nt	Île-de-France (77)	Hall d'hôtel	Marié, 1 enfant	11	-	
113	Jean-Marie	58	Chef de rayon	Supermar ché indépenda nt	Île-de-France (91)	Domicile (91)	Marié, 3 enfants	30	-	
114	Gilles	52	Directeur de magasin	Supermar ché indépenda nt	Île-de-France (91)	Bureau de la direction	Marié, 2 enfants	6	25	

Entretiens menés auprès des salariés des <i>Supercenters Wal-Mart</i>										Autres caractéristiques
63	Mitchell	41	Manager rayons frais	Hypermarché intégré (<i>Supercenter</i>)	Texas	À distance (Skype)	Marié, 2 enfants	8	15	Licence en enseignement (bachelor's of art degree in Education)
65	Jessica	21	Manager de rayon	Hypermarché intégré (<i>Supercenter</i>)	New Jersey	À distance (Skype)	Célibataire	3 ans et demi	-	Baccalauréat (High school graduate)
66	Irma	48	Ex-Assistant Manager	Hypermarché intégré (<i>Supercenter</i>)	Texas	À distance (Skype)	Mariée, 3 enfants	8	-	Master en sociologie (Master's degree)
85	Chris	19	Truck Unloader (employé de réserve)	Hypermarché intégré (<i>Supercenter</i>)	Illinois	Galerie marchande	Célibataire	1 an et demi	-	Il lui manque 8 heures de cours pour valider son Associate Degree. Combine 2 emplois.
86	Lisa	34	Department manager (manager de rayon)	Hypermarché intégré (<i>Supercenter</i>)	Illinois	Parking	Mariée, 2 enfants	3 ans	-	Auparavant manager dans le secteur bancaire. Accueille depuis peu son frère aîné chez elle
87	Marvin	40	Seller associate (employé de rayon)	Hypermarché intégré (<i>Supercenter</i>)	Illinois	Galerie marchande	Marié, 2 enfants	1 an et demi	-	A travaillé pendant 11 ans pour DHL. Combine 2 emplois.
88	Eugénie	35	Seller associate (employée de rayon)	Hypermarché intégré (<i>Supercenter</i>)	Illinois	Parking	Mariée, 4 enfants	1 an	-	Diplômée d'un master, elle a pratiqué le droit en banque et cabinet d'avocat durant 6 ans au Cameroun. Essaie de réunir assez d'argent pour reprendre des cours.
89	Ahmad	30	Cart pusher (employé chargé de réunir et ranger les chariots sur le parking)	Hypermarché intégré (<i>Supercenter</i>)	Floride	Parking	Concubine, 2 enfants	2 ans	8 (fast-food)	Combine 2 emplois.
90	Steve	28	Department manager	Hypermarché intégré (<i>Supercenter</i>)	Floride	Parking	Célibataire	3	-	Attend de réunir assez d'argent pour repasser son examen de technicien en radiographie.

										Vit chez ses parents.
91	Dee	29	<i>Seller associate</i>	Hypermarché intégré (<i>Supercenter</i>)	Floride	Parking	Célibataire	3	8	Niveau terminale (12th grade). Combine 2 emplois.
92	Marklin e	35	<i>Seller associate</i>	Hypermarché intégré (<i>Supercenter</i>)	Floride	Magasin	Mariée, 2 enfants	2	-	Suit des cours du soir pour obtenir une équivalence à son diplôme haïtien d'infirmière.
93	Frantz	27	<i>Seller associate</i>	Hypermarché intégré (<i>Supercenter</i>)	Floride	Galerie marchande	Marié, 1 enfant.	2	-	Finance ses études d'ingénieur.
94	Xavier	21	<i>Seller associate</i>	Hypermarché intégré (<i>Supercenter</i>)	Floride	Parking	Célibataire	1	2	
95	Alex	24	<i>Seller associate</i>	Hypermarché intégré (<i>Supercenter</i>)	Californie	Parking	Célibataire	3	-	Finance ses études universitaires.
96	Robert	47	<i>Seller associate</i>	Hypermarché intégré (<i>Supercenter</i>)	Californie	Parking	Célibataire	5	12 (épicerie, stations service)	Vit chez ses parents.
97	Joe	51	<i>Seller associate</i>	Hypermarché intégré (<i>Supercenter</i>)	Californie	Fast food voisin du magasin	Célibataire	3	-	
98	Greg	48	Trésorier	Syndicat des travailleurs du commerce (UFCW)	Californie	Bureau Union locale				
Abréviations : DSM : délégué syndical magasin ; CPH : siège au Conseil des prud'hommes ; CE : membre du comité d'entreprise ; DSN : délégué syndical national ; DSS : délégué syndical siège ; CCE : siège au comité central d'entreprise ; CHSCT : comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail ; CEN : commissions nationales encadrement ; DSR : délégué syndical régional ; DP : délégué du personnel.										

GUIDE D'ENTRETIEN ÉCHANTILLON EMPLOYÉS / RESPONSABLES

Rapport au travail, parcours, trajectoire professionnelle/de vie:

Pouvez-vous me parler de vos parcours scolaire et professionnel ? (Parallèle avec vie privée, origine sociale, parents, famille, projet professionnel, formation, place éventuelle du chômage).

Perception de son propre rôle, horaires et conditions de travail

Aujourd'hui, quelles sont/comment qualifieriez-vous vos fonctions dans cette entreprise ?

(contrat, hiérarchie, tâches, horaires, objectifs).

Pouvez-vous me décrire une journée type de travail ?

Evolution objective/subjective et projection

Quelles ont été vos premières impressions en débutant votre travail dans la grande distribution ?

Vos fonctions ont-elles évolué ? Le souhaiteriez-vous ? Souhaiteriez-vous en remplir d'autres ?

Où vous voyez-vous professionnellement dans 2 ans ? 5 ans ? 10 ans ? Souhaitez-vous atteindre un statut ou un poste en particulier (projet professionnel concret) ?

Avez-vous souvent des stages de formation ? (cadence, sont-elles imposées ?, influence sur le travail...)

Votre rémunération vous satisfait-elle ?

Rapport au travail dans le point de vente :

Quels sont les aspects que vous préférez dans votre travail ?

Quels sont ceux que vous aimez le moins et pourquoi ? Au cours de votre journée de travail, y'a-t-il un ou plusieurs moments que vous appréciez particulièrement ? Que vous n'appréciez pas ? De quelle nature sont les difficultés rencontrées dans votre travail ? Comment surmontez-vous ces difficultés ?

Votre travail est-il à l'origine de problèmes de santé (blessures – complications-TMS) ?

Dans l'ensemble, trouvez-vous votre travail plaisant ?

Lorsque vous-vous levez le matin, à quoi pensez-vous pour vous motiver ? Qu'est-ce qui vous motive à vous lever pour aller travailler ?

Beneficiez-vous d'avantages : Comité d'entreprise, intéressements, primes, CD... ?

Le licenciement, et plus précisément la peur de perdre son emploi, occupe-t-il une place dans votre manière de travailler (y pensez-vous) ? Qu'est-ce qui vous laisse penser que vous êtes/ n'êtes pas à l'abri ?

Relations aux autres employés / relations sociales au travail

Qu'en est-il de vos relations (dans et au delà du travail et du lieu de travail) :

-Avec vos supérieurs (n+1, +2...) ?

-Avec vos subordonnés ?

-Avec vos pairs ?

Quels sont vos sujets de discussion ? Points de tension ? Qu'est-ce que des relations agréables ? (entre pairs, avec les supérieurs/ subordonnés).

Comment les rendriez-vous plus agréables ? Que faudrait-il faire, à votre avis, pour les rendre plus agréables ?

Comment qualifieriez-vous l'ambiance de travail chez... ?

Objectifs versus travail concret

Quelles sont les qualités exigées à votre poste ? Pensez-vous les avoir ? Pouvoir les acquérir ? Comment sont-elles évaluées ? Fréquence ?

Quelle place accordez-vous à la réussite du groupement pour lequel vous travaillez ?

Connaissez-vous le nom de la personne qui dirige votre groupement ?

Les objectifs qui vous sont fixés sont-ils réalisables selon-vous ? Comment sont-ils évalués ? Fréquence ?

Qu'en est-il des cadences (évolution) ? Vous arrive-t-il de « baisser de régime » ?

Quels types de gratifications ou de sanctions recevez-vous lorsque ces objectifs sont atteints ou pas ?

Subordination, conditions de travail, ressenti et action

Vous est-il déjà arrivé d'avoir des désaccords avec votre direction ? A quel(s) sujet(s) ?

Y'a-t-il des altercations entre employés, employés et direction ? Fréquence ?

Sur quel sujet se portent le plus fréquemment ces conflits/désaccords ?

Si oui, avez-vous réagi ? Pourquoi ?

Syndicalisation

Existe-t-il un ou plusieurs syndicats au sein de votre entreprise ? Des délégués du personnel ? Etes vous syndiqué ? Qu'est ce qui vous a poussé à vous syndiquer/ne pas vous syndiquer ?

Quelles sont les principaux thèmes, les principaux aspects de vos revendications ?

Comment voyez-vous évoluer la grande distribution aujourd'hui (vision d'ensemble, évolution de la gestion du personnel, des conditions de travail, place des syndicats).

Quels rapports entretenez vous avec les salariés non syndiqués (vision et représentations l'un vis à vis de l'autre), avec les supérieurs hiérarchiques ?

Hors travail

En dehors de votre travail, quelles sont vos autres activités ? (vie associative, sport...) Fréquence ?

Voyez- vous certains employés en dehors de votre lieu de travail ?

La direction organise-t'elle des activités communes ?

Renseignements divers

Diplôme/Niveau scolaire atteint :

Age :

Profession des parents :

Situation familiale :

RESUME

Les ressorts du consentement serviciel dans le nouveau capitalisme commercial : l'exemple des salariés de la grande distribution

Les employés de la grande distribution font aujourd'hui face, de manière relativement docile et durable, à des bouleversements majeurs au sein de leur entreprise, tant sur le plan stratégique qu'organisationnel, dans un contexte national de remise en question du régime de croissance de la branche et de forte visibilité sociale des firmes oligopolistiques.

Dans un cadre exigeant l'accumulation illimitée du capital par des moyens formellement pacifiques et dans une branche en proie à une crise du régime d'accumulation, quels sont les ressorts du consentement des salariés ?

Interrogeant la nature du lien entre ressorts du consentement de ces employés au travail, renforcement du pouvoir économique et remise en question du régime d'accumulation d'une branche particulièrement exposée au public, cette thèse s'appuie sur une enquête qualitative réalisée dans une trentaine de magasins situés dans les principales agglomérations françaises avec, en contrepoint, un regard sur les salariés américains de *Wal-Mart*. Notre réflexion s'organise en trois temps: une approche historique du développement du capitalisme commercial revenant sur les orientations (idéologiques, stratégiques et organisationnelles) structurelles du secteur, sur ses spécificités à l'échelle nationale et sur les indices productifs d'une récente rupture; une analyse diachronique des dispositifs matériels et symboliques de médiation des restructurations à l'échelle institutionnelle et organisationnelle; et une étude du travail quotidien au sein des grandes surfaces, entre trajectoire sociale, parcours professionnel et configuration des magasins.

Elle met en exergue un consentement spécifique aux salariés de la grande distribution. Ce dernier repose en effet sur un processus d'installation dans les services, au sein d'une organisation à la fois de plus en plus ouverte au public (place du client dans l'organisation) et de plus en plus isolée du pouvoir stratégique (centralisation des décisions, de la conception). Face à un brouillage des frontières spatiales, temporelles et statutaires, opacifiant ainsi le rapport entre capital et travail, l'installation s'appuie d'une part sur un cœur d'anciens salariés marqués par l'*ethos* séculaire de la branche et d'autre part sur de nouveaux profils de salariés corvéables, marquant l'élargissement du registre de ressources sociales mobilisées dans le travail et dans l'emploi non qualifié aux prises avec de nouvelles formes de contrôle. Cependant, si l'on assiste *a priori* à un cloisonnement paradigmatique et statutaire, la présence de nombreux profils de salariés aux trajectoires internes et externes variées dans des organisations aux configurations diverses et ouvertes à un public large laisse entrevoir différentes ressources permettant l'appropriation du travail et l'élaboration de formes de résistance éloignées des indicateurs hérités du fordisme (grèves et conflits ouverts).

Grande distribution / Financiarisation / Employé / Management / Structure / Trajectoire sociale
/ Genre / Consentement / Restructurations / Risque / Communication / Visibilité / Justification
/ Services / Procès de travail / Contrôle/ Résistance/ Histoire / Mutations du capitalisme /
Qualification / Client / RSE

ABSTRACT

The springs of consent in the unskilled service jobs. Retail employees and the new capitalist order

In a context questioning the growth regime and exposing the oligopolistic retail capital to a high social visibility, retail employees seem to be relatively docile. They face major strategic and organizational changes in the branch.

Within a framework requiring the unlimited accumulation of the capital by formally peaceful means and in a sector facing a crisis of accumulation, how is the consent of the employees organized?

This thesis questions the nature of the links between the springs of employees consent to their own exploitation, the recent influence of a financial capital and the call into question of the mode of accumulation of corporations particularly exposed to the public.

Based on a qualitative survey conducted in stores located in the principal French urban areas with, in counterpoint, a glance on the American employees of Wal-Mart in Illinois, Florida and California, this thesis describes the structural and gradual effects of the mutation of capitalism on the productive sphere. After a historical approach reconsidering on the structural character of the ideological, strategic and organisational orientations of the sector, this thesis underlines the national specificities and the productive indices of recent ruptures. Then a diachronic analysis of the institutional and organisational means of production highlights the development of material and symbolical systems of mediation of the productive restructurings. Then, combining an ethnographic approach observing the daily work, the study of social trajectories, professional paths and configurations of the retail stores, this thesis highlights a specific form of employees consent.

The servicization is based on a process of incorporation in the unskilled jobs of the services. Retail stores tend to be at the same time increasingly opened to the public (place of the customer in the organization and in the production of the service) and isolated from the strategic power (decisions and design centralization). Conducing to a jamming of the spatial, temporal and statutory borders, this configuration contributes to opacify the relationship between capital and labour. The incorporation is based, on the one hand, on a core of older employees marked by the secular ethos of the branch and, on the other hand, on new profiles of shaped employees, underlining the widening of the register of social resources mobilized in work and employment battling against new forms of control. However, despite the paradigmatic and statutory bulk-heading, the presence of many profiles of employees in open organizations shows the possibility for various and divergent resources allowing the appropriation of work and the development of forms of resistance far removed from the indicators inherited from the Fordism.

Retail / Financialization / Employee / Management / Structure / Social trajectory / Gender / Consent / Restructuring / Risk / Communication / Visibility / Justification / Services / Labour Process / Control / Resistance / History / Mutations in capitalism / Skill / Customer / CSR

